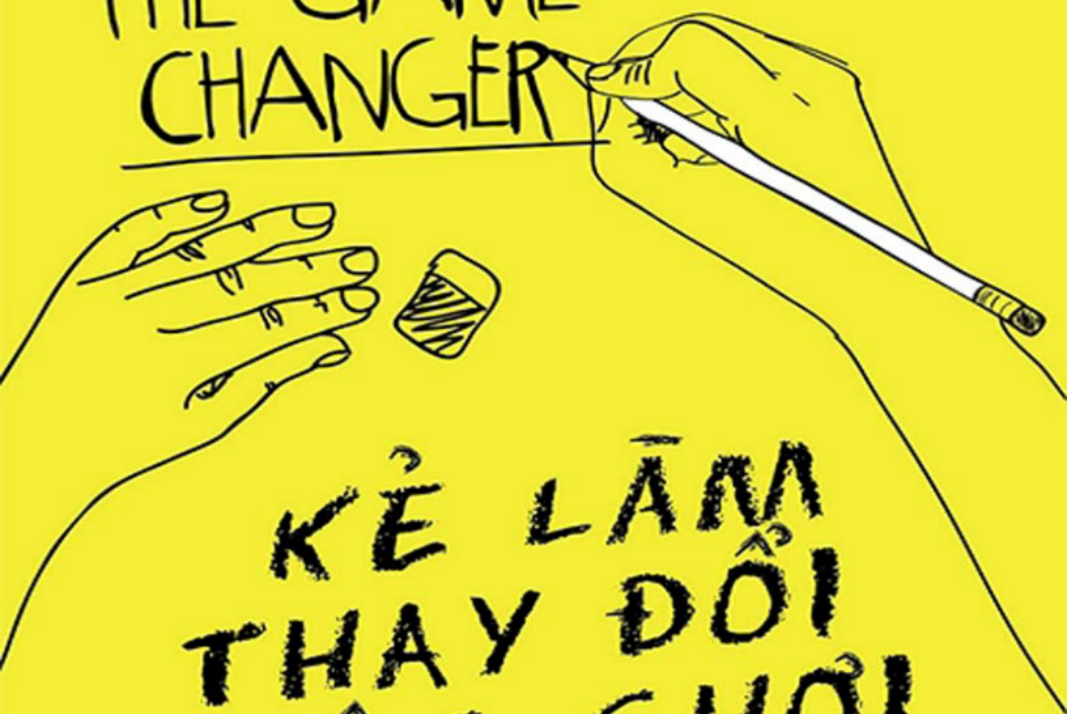
A. G. LAFLEY
& RAM CHARAN

Trần Trọng Hải Minh dịch

THE GAME-CHANGER



KẺ LÀM THAY ĐỔI CUỘC CHƠI

"Văn hóa cách tân và sự hồi sinh ngoạn mục của tập đoàn P&G"

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

Game changer", theo như định nghĩa, là những kẻ làm thay đổi cuộc chơi, có thể là những tay chơi cũ nhưng phần lớn là các tay chơi mới.

Khi họ tham gia cuộc chơi, luật lệ, giá cả và dịch vụ sẽ thay đổi... Người được lợi dự đoán là người tiêu dùng.

Tại Việt Nam, Viettel từng làm vậy với ngành viễn thông và có thể ở mức độ nào đó, Thegioididong cũng đã làm điều tương tự với ngành phân phối điện thoại. Xa hơn, ở nước Mỹ và cả thế giới, Amazon đã làm thay đổi ngành bán sách trước đây và bây giờ cùng với Google, Facebook.

Amazon rồi sẽ làm thay đổi ngành xuất bản, như Google từng làm với ngành quảng cáo... khi đưa ra gói dịch vụ thuê bao đọc sách "Kindle không giới hạn" (Kindle Unlimited) cho phép người sử dụng truy cập để đọc tất cả sách điện tử trong kho của hãng với mức thuê bao hằng tháng chưa đầy 10 đô-la.

Ngành xuất bản ở Việt Nam hiện nay đang rất cần những Game-changer mới. Ai sẽ thay thế hệ thống thư viện đã bị "thất sủng"? Ai sẽ thay thế hệ thống phát hành đã bị tan vỡ? Phải chăng những nhân tố và hệ thống cũ? Nhưng không, một số doanh nghiệp ngoài ngành xuất bản mới chính là những nơi đang có những nỗ lực và đủ năng lực làm thay đổi ngành.

Đó có thể sẽ là Samsung, Viettel, FPT, thậm chí là VNG hay có thể là Amazon, Google, Facebook... Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, tác động của các tập đoàn Amazon, Google, Samsung, Facebook chắc chắn sẽ thay đổi Việt Nam một cách mạnh mẽ.

Cuộc chơi mới và quy tắc mới sẽ được thiết lập không phải bằng sự áp đặt, không phải do mệnh lệnh hành chính, cũng chẳng do sự

thân hữu và lời kêu gào tình cảm... Đó sẽ là cuộc chơi được thiết lập trên những nguyên tắc rất khác, là những đổi mới sáng tạo đi cùng với công nghệ để tạo ra những nội dung giúp con người có trí tuệ hơn, hiểu biết hơn và thành công hơn.

Những cấu trúc cũ đã và đang tan vỡ để mở đường cho một cấu trúc mới được định hình và phát triển. Dù thế nào, chúng ta cũng ngày càng phải có nhiều kiến thức hơn, ngày càng phải đọc nhiều và hiểu biết hơn.

Một nền kinh tế tri thức nhất định phải đồng hành với một đất nước phát triển, với quá trình văn minh và hiện đại hóa mà trong đó giáo dục, xuất bản là một phần thiết yếu. Hãy để các Game-changer tham gia vào cuộc chơi.

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch HĐQT Công ty CP Sách Alpha

GAME - CHANGER KẺ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI

Định nghĩa

GAME-CHANGER [ga¯m chang´er] 1. một nhà chiến lược với tầm nhìn xa, làm thay đổi cuộc chơi mà doanh nghiệp của mình đang chơi hay nghĩ ra một cuộc chơi hoàn toàn mới. 2. một người tạo lập sử dụng sự cách tân như cơ sở cho tăng trưởng lợi nhuận tự thân bền vững và liên tục cải thiện lợi nhuận biên. 3. một nhà lãnh đạo hiểu rằng người tiêu dùng hay khách hàng – không phải CEO – mới là chủ nhân. 4. một nhân vật xúc tác sử dụng sự cách tân để lôi kéo mọi nhân tố của một doanh nghiệp từ chiến lược tới tổ chức, từ hoạch định ngân sách, phân bổ nguồn lực tới lựa chọn, khen thưởng và đề bạt nhân sự. 5. một người hợp nhất nhìn nhận sự cách tân như một quy trình từ đầu tới cuối, chứ không phải một loạt các bước riêng lẻ. 6. một người phá vỡ những xiềng xích của sự tầm thường hóa sản phẩm, tạo ra những thương hiệu và doanh nghiệp khác biệt, có giá trị gia tăng thông qua sự cách tân. 7. một người nhân văn cương quyết coi sự cách tân là một quy trình xã hội và hiểu rằng tương tác của con người – cách mọi người trò chuyện và cùng làm việc – là chìa khóa cho sự cách tân, chứ không chỉ công nghệ.

MỤC TIÊU CỦA CHÚNG TÔI

So với nhiều thập kỷ trước, trong thế giới kinh doanh ngày nay, kết quả đem lại chiến thắng gần như vẫn không thay đổi: Tạo ra những khách hàng mới, những sản phẩm mới và những dịch vụ mới thúc đẩy tăng trưởng doanh thu cũng như lợi nhuận. Điều khác biệt là làm như thế nào.

Sự tăng tốc của thay đổi ngày nay chưa từng có tiền lệ. Nó tạo ra những cơ hội cũng như mối đe dọa đối với sự tụt hậu.

Cách tốt nhất để chiến thắng trong thế giới này là thông qua sự cách tân. Tuy nhiên, cách tân thường được phó mặc cho các chuyên gia kỹ thuật hay chỉ được xem là điều may rủi. Quả thật, những thiên tài làm việc đơn độc từng tạo ra những ngành nghề mới và cách mạng hóa những ngành đang tồn tại. Dù vậy, vẫn còn một vấn đề. Bạn không thể đợi tới khi chiếc bóng đèn chợt lóe sáng trong đầu ai đó. Những thành quả của sự cách tân – tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận tự thân bền vững và liên tục – phải trở thành một phần không thể thiếu trong cách bạn vận hành doanh nghiệp của mình. Điều đó có nghĩa là bạn phải biến cách tân thành trung tâm trong các mục tiêu, chiến lược, cấu trúc, hệ thống, văn hóa, đội ngũ lãnh đạo, những giá trị và mục đích tạo động cơ trong doanh nghiệp của bạn.

Mục tiêu của chúng tôi là cung cấp cho bạn một cách thức mới để suy nghĩ về quản trị doanh nghiệp – với một quy trình quản lý mới để biến cách tân thành trung tâm cho mọi động lực thúc đẩy trong doanh nghiệp. Đó là quá trình đã được rút tỉa từ thực tiễn và nghiên cứu của chúng tôi. Nó dựa trên những điều đã hiệu quả trong thế giới thực và mang đến một cách thức mới để quản trị một doanh nghiệp ở bất cứ quy mô nào, hay bất cứ cấp độ nào bên trong một tổ chức.

Quy trình quản trị mới này hướng đến thực tiễn và được trình bày dưới dạng mà chúng tôi tin là những vấn đề rõ ràng và có thể xử lý

được. Thật vậy, bạn có thể bắt đầu sử dụng nó ngay từ sáng thứ Hai.

Cuốn Kẻ làm thay đổi cuộc chơi này là kết quả từ kinh nghiệm của A. G. Lafley trong việc đưa Procter & Gamble lên một con đường mới để tăng trưởng có hệ thống và từ cuộc vật lộn của Ram Charan trong hơn một thập kỷ với việc tại sao tạo ra cách tân thường xuyên là một tình thế lưỡng nan như vậy, nói thì nhiều nhưng làm cho được việc thì luôn bị né tránh.

Đầu năm 2001, Ram bắt đầu làm việc với một công ty về bộ khung để thực tiễn hóa một cách thức nhằm chuyển ý tưởng từ người sáng tạo thành một sản phẩm thành công trên thị trường. Tuy công ty thành công trong việc đưa những đổi mới ra thị trường, nhưng thành công của họ không đều đặn. Ram nhận xét, lý do là vì quy trình của sự cách tân bị phân mảng. Nó được tiến hành "một cách máy móc" và thiếu những tương tác xã hội then chốt. Ví dụ thường thấy là những người trong lĩnh vực công nghệ tạo ra thứ gì đó rồi "ném nó qua tường" cho bộ phận tiếp thị mà không hề có sự tương tác hiệu quả trong quá trình đó. Không hề có một quy trình kỷ luật, có thể lặp lại và nhân rộng ra để sự cách tân kết nối với hàng loạt các tương tác xã hội giữa những phòng ban.

Vấn đề đó đã đẩy nhanh sự quan tâm và nghiên cứu của Ram. Vào mùa thu năm 2005, ông đã có cơ hội gặp A. G. Lafley, sau khi theo dõi sự tiến bộ P&G đạt được kể từ khi A. G. trở thành CEO vào tháng Sáu năm 2000. Ram nhận xét rằng A. G. có vẻ đã tạo ra sự đột phá. Sự cách tân tại P&G có mặt ở khắp nơi. Nó là một phần của những gì giám đốc kinh doanh các bộ phận ròng rã ngày này qua ngày khác. Nó không chỉ là những ý tưởng của các nhóm động não, mà còn ở trung tâm của quy trình quản trị và là lý do cho sự tiến bộ vượt bậc của P&G.

Họ đều đồng ý mục tiêu là đúc kết kinh nghiệm, nghiên cứu và rút ra những bài học có thể được áp dụng cho những người khác.

Chương một

BẰNG CÁCH NÀO VÀ TẠI SAO SỰ CÁCH TÂN Ở PROCTER & GAMBLE ĐÃ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI?

Công việc của tôi[3] ở Procter & Gamble tập trung vào việc tích hợp sự cách tân trong mọi việc mà chúng tôi làm.

[3] Chương này được kể qua giọng của đồng tác giả A. G. Lafley.

Mỗi doanh nghiệp đều có nguyên tắc tổ chức trọng tâm nào đó mà mọi người sử dụng làm cơ sở cho việc ra quyết định, vượt qua các thách thức và tạo ra các cơ hội. Với P&G, đó là sự cách tân.

Cách tân phải là lực thúc đẩy trọng tâm cho bất cứ doanh nghiệp nào muốn tăng trưởng, thành công trong ngắn và dài hạn. Chúng ta sống trong thời đại mà tốc độ của sự thay đổi lớn tới mức một sản phẩm hay dịch vụ độc nhất vô nhị ngày nay sẽ trở thành hàng hóa thông thường ngay ngày mai. Chiến thắng – nghĩa là chơi tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của bạn và thay đổi cuộc chơi nếu cần thiết – đòi hỏi bạn phải tìm kiếm một cách thức mới để duy trì doanh thu và tăng trưởng lợi nhuận tự thân, cũng như cải thiện biên lợi nhuận liên tục.

Điều này có nghĩa rằng bạn phải xem sự cách tân không chỉ là điều phó mặc cho phòng nghiên cứu và phát triển, mà còn là nền tảng trung tâm trong cách bạn vận hành doanh nghiệp, thúc đẩy những quyết định chủ chốt, dù chúng là sự lựa chọn các mục tiêu, chiến lược, cấu trúc tổ chức, tập hợp nguồn lực, cam kết ngân sách, hay sự phát triển giới lãnh đạo.

Ban giám đốc thường xuyên quyết định một chiến lược kinh doanh – những thị trường và sản phẩm để theo đuổi và sản xuất – rồi mới bắt tay vào cách tân để ủng hộ chúng. Đây là cách làm ngược sai lầm. Sự cách tân cần được đặt ở vị trí trung tâm của việc kinh doanh để lựa chọn những mục tiêu và chiến lược kinh doanh đúng đắn, cũng như đưa ra những lựa chọn làm-sao-để-thắng-cuộc. Nó là trọng tâm trong công việc của mọi nhà lãnh đạo – những giám đốc đơn vị kinh doanh, những lãnh đạo chức năng và CEO. CEO thực ra cũng phải là một CIO (Chief Innovation Officer) – giám đốc cách tân.

Trong khi chúng ta vừa tinh chỉnh định nghĩa của mình về sự cách tân, vừa phát triển đầy đủ các công cụ để trở thành một doanh nghiệp đặt trọng tâm là cách tân, hãy xem nó đơn giản là nền tảng cho việc kiểm soát vận mệnh của bạn. Nhờ thế mà P&G (theo kinh nghiệm của tôi) trở thành "kẻ thay đổi cuộc chơi" đích thực – nguồn gốc thực sự cho lợi thế cạnh tranh bền vững và động cơ đáng tin cậy cho tăng trưởng bền vững. Cách tân là câu trả lời. Đó là điều tôi học được trong những tuần lễ và năm tháng sau khi tôi nhận được một cuộc gọi điện thoại không mong đợi.

ANH CÓ SẴN SÀNG?

Cuộc gọi đó tới vào ngày 6 tháng Sáu năm 2000, vài phút trước một cuộc họp ở California. Ở đầu dây bên kia là John Pepper, cựu chủ tịch kiêm CEO của P&G.

John đi thẳng vào vấn đề: "Anh có đồng ý tiếp nhận cương vị CEO ở P&G không?" Tôi ngỡ ngàng. Mới tuần trước, tôi đã nói chuyện với chủ tịch kiêm CEO Durk Jager về những kế hoạch cho tháng cuối cùng của năm tài chính.

"Chuyện gì xảy ra với Durk vậy?" Tôi hỏi.

"Anh ta từ chức."

"Tại sao? Đã xảy ra chuyện gì?"

"Giờ tôi không có thời gian nói chuyện đó. Tôi chỉ muốn biết anh có sẵn sàng đảm nhận cương vị CEO của P&G không."

"Tất nhiên là có."

"Vậy thì lên máy bay ngay và tới thẳng văn phòng tôi khi anh trở lại Cincinnati."

“Được.”

Tôi quay sang các đồng nghiệp, nói với họ mình có việc đột xuất và phải đi ngay. Trên máy bay, tôi xem xét lại bước ngoặt đột ngột và cực kỳ đáng ngạc nhiên này.

Tôi cố gắng vạch ra ưu tiên quan trọng trước nhất: Tôi cần làm gì trong 24, 48 và 72 tiếng nữa? Và tôi cần làm gì trong tuần đầu hay tháng đầu?

Không có gì để nghi ngờ, P&G đang gặp khó khăn. Chúng tôi đã ra một cảnh báo lớn về lợi nhuận vào tháng Ba và việc kinh doanh vẫn diễn ra dưới mức kỳ vọng. Trong khi một trong những lĩnh vực tôi chịu trách nhiệm ở Bắc Mỹ đang làm ăn tốt thì lĩnh vực chăm sóc sắc đẹp toàn cầu không đạt được các con số như mong muốn. Những doanh vụ khác thậm chí còn tệ hơn.

Tôi hồi tưởng về lịch sử gần đây của P&G. Chúng tôi đã chuyển sang một chiến lược toàn-cầu-với-sự-dẫn-dắt-của-các-đơn-vị-kinh-doanh mới. Chúng tôi đã thay đổi hoàn toàn cấu trúc tổ chức – chuyển từ mục tiêu trong nước mang tính địa phương sang những trung tâm lợi nhuận theo hạng mục toàn cầu. Chúng tôi đang thích nghi với sự cạnh tranh toàn cầu nhiều hơn, bối cảnh của ngành thay đổi nhanh hơn, những thách thức từ Internet và cái gọi là nền kinh tế mới. Hầu hết các giám đốc của chúng tôi phải đóng những vai trò mới. Tôi đã làm việc trong lĩnh vực sắc đẹp của P&G đúng 11 tháng. Giữa tất cả những điều đó, chúng tôi đã nâng những mục tiêu của công ty lên mức chưa từng có tiền lệ – từ 7% tới 8% tăng trưởng trong doanh số thuần và từ 13% tới 14% tăng trưởng trong lợi nhuận.

Nói một cách bao quát, cách tân và tăng tốc là những yêu cầu của ngày đó. Mở rộng tới những mục tiêu lớn hơn. Cách tân tất cả những gì chúng tôi làm. Hành động nhanh. Chấp nhận nhiều rủi ro hơn. Tất cả những điều đó đều là những thứ tốt đẹp. Tuy nhiên, nhìn nhận lại, chúng tôi đã cố gắng thay đổi mọi thứ quá nhiều và quá nhanh. Nhiều lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi không sẵn sàng để được mở rộng. Quá nhiều sản phẩm, lĩnh vực và những sáng kiến tổ chức mới đã bị đẩy ra thị trường trước khi chúng sẵn sàng. Việc thực thi chịu thiệt hại do chúng tôi thường xuyên bắn mà chưa kịp nhắm. Chúng tôi phải nắm bắt lại thực tế để nhìn mọi thứ đúng như bản chất của chúng, chứ không phải như chúng tôi muốn chúng trở thành.

Việc đầu tiên là xác định tình trạng kinh doanh của P&G. Vào lúc

6 giờ sáng ngày 7 tháng Sáu, tôi bắt đầu đào sâu các số liệu – từng mảng kinh doanh, từng khu vực, từng khách hàng. Thật không may, chúng tôi ở trong tình trạng tồi tệ hơn tôi nghĩ. Chúng tôi còn cách cuối năm 23 ngày nữa và không cách nào đáp ứng được các mục tiêu tháng, quý III hay năm tài chính 1999-2000. Sau báo cáo ngắn với hội đồng quản trị vào thứ Năm, ngày 8 tháng Sáu, chúng tôi ra một cảnh báo lợi nhuận nữa. Cổ phiếu P&G mở sàn thấp hơn 3 đô-la Mỹ vào buổi sáng tôi được công bố là CEO. Tới cuối tuần, giá cổ phiếu P&G giảm hơn 7 đô-la so với khi đóng cửa ngày thứ Hai. Đó không thể là điều giúp củng cố sự tự tin cho tôi (Cũng phải nói rằng, cổ phiếu của chúng tôi đã giảm hơn 50% trong sáu tháng kể từ tháng Một, tổn thất tương đương hơn 50 tỉ đô-la giá trị vốn hóa thị trường.)

Tôi biết sẽ phải mất từ ba tới sáu tháng nữa để biết liệu doanh nghiệp đã chạm đáy hay chưa. Trong lúc đó, tôi phải giữ lại những người ở P&G sẽ có vai trò sống còn trong thành công tương lai. Tôi nói chuyện với từng lãnh đạo, rõ ràng và trực tiếp hết mức có thể về những kỳ vọng của mình. Chúng tôi cần đi tới một sự hiểu biết chung và rõ ràng về những thách thức và cơ hội với doanh nghiệp, đồng thời nhanh chóng đưa những nhân tố cơ bản trở lại đúng chỗ để khiến P&G tăng trưởng ổn định một lần nữa. Tôi đã chia sẻ với các lãnh đạo công ty về những gì được kỳ vọng ở họ và những gì chúng tôi cần làm cùng nhau. Tôi khuyến khích họ cạnh tranh điên cuồng ở bên ngoài, nhưng hợp tác như gia đình trong nội bộ. Gần như tất cả mọi người đều nhất trí với viễn cảnh này.

Điều tiếp theo trong phần còn lại của chương này là lời giải thích rõ ràng trong khuôn khổ những gì đã đạt được và chúng tôi đã làm được như thế nào. Trong khi tôi có những nguyên lý căn bản, được nuôi dưỡng qua một giai đoạn dài, nhưng trong tâm trí tôi, thực tế lại là việc sắp xếp và thực hiện thật sự những nguyên lý đó, được định hình dần nhờ "dò dẫm trong hỗn loạn." Giờ đây mọi thứ rõ ràng hơn, nhưng chắc chắn khi mới bắt đầu, tôi đã không biết tất cả những câu trả lời.

CHÚNG TÔI PHẢI LÀM GÌ?

Là những "P&G-er" đầy tự hào, chúng tôi thấy xấu hổ với những kết quả gần đây. Chúng tôi muốn điều chuyển hướng con tàu này. Để làm thế, chúng tôi tập trung vào một vài thứ đơn giản nhưng mạnh mẽ.

Chúng tôi đặt khách hàng làm trung tâm. Ba tỉ lần một ngày, các thương hiệu P&G chạm tới cuộc sống của mọi người trên toàn thế

giới. Trong công ty chúng tôi, khách hàng – chứ không phải CEO – mới là chủ nhân. Dù cho nguồn gốc của cách tân là gì – một ý tưởng, một công nghệ, một xu hướng xã hội – thì khách hàng phải là trung tâm của quy trình cách tân từ đầu tới cuối. Theo những cách lớn nhỏ khác nhau, P&G lúc đó không đáp ứng được tiêu chuẩn "khách hàng là chủ nhân"; điều đó giải thích tại sao chúng tôi đang mất thị phần trong những hạng mục cốt lõi như tã dùng một lần hay kem đánh răng. Giờ đây chúng tôi dành nhiều thời gian hơn với khách hàng trong các cửa hàng, trong nhà họ và trong những trung tâm thử nghiệm đủ loại người tiêu dùng – để xem họ sử dụng các sản phẩm của chúng tôi như thế nào, lắng nghe và học hỏi từ họ điều mà họ muốn từ chúng tôi.

Mục tiêu của chúng tôi ở P&G là tạo ra niềm vui cho khách hàng ở hai "khoảnh khắc sự thật": đầu tiên, khi họ mua một sản phẩm, và thứ hai, khi họ sử dụng nó. Để đạt được điều đó, chúng tôi sống cuộc sống của khách hàng và nhìn thế giới cũng như những cơ hội cho các sáng kiến sản phẩm mới của chúng tôi qua cặp mắt của họ. Chúng tôi làm điều này vì chúng tôi chiến thắng khi có nhiều khách hàng mua và sử dụng các thương hiệu của mình hơn – và lặp đi lặp lại điều đó. Chúng tôi chiến thắng khi khách hàng sử dụng những thương hiệu của chúng tôi một cách trung thành hơn. Chúng tôi chiến thắng khi khách hàng chuyển sang những thương hiệu giá cao hơn và có biên lợi nhuận cao hơn. Những khách hàng giờ là trung tâm trong mọi quyết định chủ chốt mà chúng tôi đưa ra một cách thường xuyên và có kỷ luật, chứ không phải thi thoảng.

Chúng tôi khai thông. Từ lâu nổi tiếng với việc ưu tiên làm mọi thứ trong nội bộ, chúng tôi bắt đầu tìm kiếm sự cách tân từ bất cứ nguồn nào, cả trong lẫn ngoài công ty. Cách tân là tất cả sự kết nối, nên chúng tôi đưa tất cả những ai mà chúng tôi có thể đưa vào: các nhân viên P&G trước đây và hiện tại; khách hàng và người tiêu dùng; những nhà cung cấp; một loạt các đối tác "kết nối và phát triển"; thậm chí cả những đối thủ cạnh tranh. Càng nhiều kết nối, càng nhiều ý tưởng; càng nhiều ý tưởng, càng nhiều giải pháp. Và vì những gì đo đếm được thì quản lý được, tôi đã thiết lập một mục tiêu rằng một nửa các sáng tạo sản phẩm và công nghệ mới sẽ tới từ bên ngoài P&G. Hiện chúng tôi đã vượt qua mục tiêu đó, so với 15% của năm 2000.

Chúng tôi đặt ưu tiên cho tăng trưởng có hệ thống bền vững. Sự cách tân cho phép chúng tôi mở rộng những hạng mục mới, đồng thời định hình lại các doanh vụ đã được coi là trưởng thành và chuyển chúng sang những nền tảng để tìm kiếm sự tăng trưởng

có lợi nhuận, tạo ra những cây cầu kết nối các lĩnh vực kế cận. Do đó, chúng tôi đã thay đổi sự tập trung nhắm vào tăng trưởng có hệ thống, vốn ít rủi ro hơn tăng trưởng nhờ thâu tóm và được các nhà đầu tư đánh giá cao hơn. Trong nửa sau những năm 1990, tốc độ tăng trưởng tổng doanh thu đã chậm lại, và một số thương hiệu danh tiếng nhất của P&G đang yếu dần – một sự dễ tổn thương mà các đối thủ cạnh tranh nhanh chóng tấn công vào đó. Tôi cảm thấy P&G có thể làm – và phải làm – tốt hơn. Tất nhiên, nói thì dễ hơn làm. P&G giờ đã là một công ty hơn 80 tỉ đô-la Mỹ; tăng doanh thu 5% mỗi năm có nghĩa là bổ sung thêm một thương hiệu như Tide hay một thị trường như Trung Quốc – hết năm này tới năm khác – trước những đối thủ đẳng cấp thế giới như Colgate, Palmolive, Henkel, Johnson & Johnson, Kao, Kimberly-Clark, Unilever và L'Oréal, cũng như những thương hiệu bán lẻ tư nhân và những thương hiệu địa phương chi phí thấp ở các thị trường đang phát triển như Brazil, Trung Quốc và Ấn Độ.

Sự cách tân giờ thúc đẩy gần như toàn bộ sự tăng trưởng doanh thu tự thân thường niên của P&G. Chúng tôi giờ chỉ có 1% trong 5-7% tăng trưởng doanh thu thuộc hoạt động sáp nhập; bản cân đối phải từ sự tăng trưởng có hệ thống do cách tân thúc đẩy. Từ năm tài chính 2001 tới 2007, ngay cả trong bối cảnh chi phí nhiên liệu và hàng hóa gia tăng, chúng tôi đã tăng lợi nhuận hoạt động thêm hơn 4 điểm phần trăm (tức là 400 điểm cơ bản). Lợi nhuận đã tăng gấp ba lần lên hơn 10 tỉ đô-la trong khi dòng tiền mặt tổng cộng là 50 tỉ đô-la trong cùng giai đoạn. Việc tạo ra giá trị thúc đẩy bởi cách tân và tăng trưởng doanh số lớn từ cách tân đã tăng gần gấp đôi kể từ năm 2001. Điều đó đã giúp chúng tôi có mức tăng trưởng lợi nhuận trên cổ phần trung bình 12% và nâng giá trị vốn hóa thị trường lên 100 tỉ đô-la, biến chúng tôi thành một trong 10 công ty giá trị nhất nước Mỹ. Từ năm tài chính 2000 tới tháng Mười một năm 2007, giá cổ phiếu P&G đã tăng gần gấp ba lần, đạt mức cao kỷ lục vào ngày 12 tháng Mười hai năm 2007.

Chúng tôi đã tổ chức lấy sự cách tân làm trung tâm để thúc đẩy tăng trưởng có hệ thống. Để đạt được sự tăng trưởng tự thân, chúng tôi cần cách tân. Chúng tôi phải trở thành một nhà điều hành ổn định hơn và một nhà cách tân còn ổn định cũng như đáng tin cậy hơn nữa. Tôi ý thức việc khôi phục lại sự cách tân là trái tim của P&G. Mục tiêu của tôi đã và đang thực hiện là tạo ra một tổ chức với sự cách tân bền vững, mà tới lượt nó sẽ thúc đẩy sự tăng trưởng tự thân bền vững thông qua:

- Suy nghĩ về cách tân như một chiến lược – một năng lực mà

chúng tôi muốn xây dựng, củng cố và dần biến thành một lợi thế cạnh tranh bền vững;
- Thường xuyên đánh giá chiến lược kinh doanh và giá trị thương hiệu tập trung vào sự cách tân như một lợi thế cạnh tranh và yếu tố làm thay đổi cuộc chơi;
- Thường xuyên đánh giá sự cách tân đối với mọi đơn vị kinh doanh toàn cầu tập trung vào các mục tiêu tăng trưởng, chiến lược, kế hoạch cách tân và các sáng kiến lớn;
- Lựa chọn và sử dụng cẩn thận những thước đo, sự thừa nhận, và phần thưởng đúng đắn để khuyến khích sự sáng tạo;
- Quy trình đánh giá, phát triển và thăng tiến cho những lãnh đạo kinh doanh xuất sắc và cũng là những lãnh đạo cách tân xuất sắc;
- Sự phân bổ nguồn lực – tài chính và con người – để thúc đẩy thương mại hóa thành công những đổi mới xuất sắc.

Bằng cách vận hành một quy trình phát triển, định lượng và thương mại hóa có kỷ luật, chúng tôi đã chứng minh rằng công ty có thể quản lý được một danh mục lớn sự cách tân trong nhiều giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển. Sự cách tân giờ là huyết mạch của P&G và là cốt lõi trong mô hình kinh doanh của chúng tôi. Ngày càng có nhiều nhân viên P&G tham gia vào việc cách tân hơn. Các khách hàng kỳ vọng các thương hiệu của P&G cải thiện đời sống của họ với những cách tân mới. Những khách hàng bán lẻ trông cậy ở sự cách tân của P&G để doanh nghiệp của họ tăng trưởng và để tạo ra giá trị. Những nhà đầu tư vào P&G và các cổ đông nhìn vào sự cách tân như một chỉ số của những kết quả tài chính tổng quát trong tương lai.

Chúng tôi bắt đầu nghĩ về cách tân theo những cách mới. Chúng tôi bắt đầu từ tiền đề rằng có thể vận hành một chương trình cách tân cũng không khác nhiều như cách chúng tôi điều hành một nhà máy. Có những đầu vào đi qua hàng loạt các quy trình xử lý chuyển đổi và tạo nên những đầu ra. Kết quả của mỗi quy trình có thể đo đạc được, bao gồm chất lượng, sản phẩm cuối, các kết quả tài chính và thị trường. Sự cơ động cần thiết để bàn đến sự cách tân theo cách này – mở ra quy trình cách tân, tập trung nhiều hơn vào khách hàng, xây dựng cách làm việc tập thể và các quy trình – không thể tiến hành riêng lẻ. Để có thể vận hành như một tổng thể, họ phải làm việc với nhau và được tích hợp vào trong quá trình ra quyết định kinh doanh chính yếu.

Thứ hai, chúng tôi mở rộng cách suy nghĩ về sự cách tân để bao gồm không chỉ những sản phẩm, công nghệ và dịch vụ mà cả các

mô hình kinh doanh, dây chuyền cung ứng, những cách tân mang tính khái niệm và chi phí. Chúng tôi cũng xem cách tân không chỉ như một lực đột phá – như một sự tiến bộ vượt bậc lên trên tất cả – mà còn có tính tích lũy, những tiến bộ nhỏ, từng chút một, ít hào nhoáng hơn nhưng rất giá trị và mang lại lợi nhuận.

Thứ ba, trong khi mọi người biết rằng cách tân là rủi ro, chúng tôi đã học được cách định vị những rủi ro đó và phát triển những công cụ cùng kiến thức để quản lý chúng. Chúng tôi đã biến việc học hỏi từ thất bại trở thành việc làm thường xuyên để cải thiện khả năng quản trị rủi ro của mình.

CHÚNG TÔI THỰC HIỆN NHỮNG ƯU TIÊN SỐ MỘT NHƯ THẾ NÀO?

Sau đây là những gì chúng tôi đã làm – điều bạn muốn biết chúng tôi làm như thế nào.

Bước đầu tiên là cải thiện việc điều hành để sau đó chúng tôi có thể tập trung nhiều nguồn lực hơn cho cách tân. Vào tháng Sáu năm 2000, rõ ràng chúng tôi đang điều hành không mấy hiệu quả – trong khi với nhóm hàng tiêu dùng nhanh, việc này thường mang tính quyết định. Kết quả là, chúng tôi không đáp ứng được các cam kết kinh doanh, tài chính với các cổ đông, khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên. Câu hỏi rõ ràng là "Tại sao?" Câu trả lời: Chúng tôi đang cố gắng làm quá nhiều, quá nhanh và không việc gì được làm tốt. P&G cần sự rõ ràng và tập trung. Những lựa chọn nào tối quan trọng để thực thi? Những ưu tiên nào là then chốt? Sự cân bằng hợp lý là gì?

Lựa chọn đầu tiên của chúng tôi là phát triển mảng cốt lõi – những hạng mục như chăm sóc vải vóc, chăm sóc phụ nữ và chăm sóc tóc. Chúng tôi đang gặt hái hay khai thác những doanh vụ này để đầu tư vào những thương hiệu và sản phẩm mới, và/hoặc vào những sự mở rộng mới về địa lý. Chúng tôi rõ ràng muốn làm cả hai để tối đa tăng trưởng ngắn, trung và dài hạn, nhưng chúng tôi đã đi quá đà. Chúng tôi phải làm cho những doanh vụ cốt lõi và những thương hiệu hàng đầu này tăng trưởng ổn định hơn và mang lại lợi nhuận nhiều hơn càng sớm càng tốt.

Bằng cách đó, chúng tôi đã tập trung sâu vào những khách hàng hiện tại, những người thường xuyên mua và sử dụng các thương hiệu và sản phẩm của chúng tôi, những khách hàng bán lẻ, hãng bán sỉ và nhà phân phối mà chúng tôi hiện đang làm việc cùng. Chúng tôi cũng cần cải thiện kỷ luật trong cách vận hành những

yếu tố nền tảng trong các khối kinh doanh của P&G. Lấy ví dụ, vào tháng Sáu năm 2000, chúng tôi chỉ có thể giao khoảng 97% các đơn đặt hàng. Điều đó đồng nghĩa với việc chúng tôi đã để mất tới 3% doanh số tiềm năng "trong nhà kho". Mỗi sáng thứ Hai, nhóm lãnh đạo của tôi được yêu cầu báo cáo về các đợt giao hàng bị bỏ lỡ và làm gì tiếp theo để hoàn tất các đơn hàng đó. Chúng tôi đã tiếp tục làm vậy cho tới khi kiểm soát vấn đề đó tốt hơn. Ngày nay, những trường hợp bị bỏ lỡ chiếm không quá 0,4% và chúng không còn là nguyên nhân lớn gây ra mất mát doanh số và lợi nhuận.

Định giá là một lĩnh vực khác được tập trung. Trong nhiều thương hiệu và dòng sản phẩm ở nhiều nước, giá của P&G quá cao. Chúng tôi cần tìm ra "điểm êm[4]" trong việc định giá để đem lại giá trị tốt hơn cho khách hàng, giúp các hãng bán lẻ có một khoản lợi nhuận khá, từ đó thúc đẩy tăng trưởng thị phần, doanh số thuần và lợi nhuận biên cho P&G. Điều này cực kỳ quan trọng vì mô hình kinh doanh của P&G được thúc đẩy bởi những thương hiệu có tính khác biệt và những sản phẩm với chất lượng vượt trội có thể được bán với giá khiêm tốn, thu hút nhiều khách hàng trung thành mua và sử dụng hơn. Chúng tôi làm việc cật lực trong vấn đề này và giảm khoảng hai điểm mỗi năm trong việc định giá từ năm 2000-2002 để đảm bảo giá trị tiêu dùng tốt hơn cho các thương hiệu P&G.

[4] Nguyên văn: sweet-spot, là khu vực tiếp xúc giữa bóng và mặt vợt tennis nhưng mang lại cảm giác thoải mái nhất sau mỗi cú đánh.

Trong khi những trường hợp bị bỏ lỡ và chiến thắng trong việc tạo ra giá trị tiêu dùng là những lĩnh vực quan trọng cần nỗ lực, chúng tôi biết rằng cách tân sẽ là chìa khóa để chiến thắng trong trung và dài hạn. Tại sao? Về cơ bản, P&G đã được xây dựng dựa trên một chiến lược đột phá – những sản phẩm tiêu dùng gia dụng và chăm sóc cá nhân có thương hiệu khác biệt. Thương hiệu là lời hứa về một thứ gì đó khác biệt và tốt hơn về hoạt động, chất lượng và giá trị. Thương hiệu là sự bảo đảm về chất lượng, hoạt động và giá trị.

Nhưng những câu hỏi tối quan trọng là, bằng cách nào chúng tôi có thể đặt sự cách tân ở trung tâm mọi thứ chúng tôi làm? Bằng cách nào chúng tôi biến cách tân thành một lợi thế cạnh tranh ổn định, quyết định hơn và bền vững hơn? Và, bằng cách nào chúng tôi có thể quản lý những rủi ro gắn với cam kết toàn bộ và hết mình cho sự cách tân? Liệu chúng tôi có thể xác định và tận dụng những cơ hội mà sự cách tân có thể mang tới không? Nghĩ đến

điều này, chúng tôi nhìn vào những điều mình tin là những yếu tố tạo điều kiện hay tạo động lực chủ chốt cho một chiến lược cách tân; những yếu tố tạo động lực giúp vận hành doanh nghiệp do cách tân dẫn dắt và xây dựng một nền văn hóa cách tân; những yếu tố tạo động lực sẽ dẫn tới sự cách tân thay đổi cuộc chơi, tiếp cận nhiều người tiêu dùng và cải thiện nhiều cuộc sống hơn.

CÁCH TÂN LÀ MỘT QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ TÍCH HỢP

Để sự cách tân mang lại hiệu quả – để nó tạo ra sự tăng trưởng doanh số và lợi nhuận tự thân bền vững – nó phải được tích hợp vào cách bạn vận hành doanh nghiệp: mục đích chung, mục tiêu và chiến lược, cấu trúc và hệ thống, cấp lãnh đạo và văn hóa của nó. Thật ra với bất kỳ doanh nghiệp nào, có tám yếu tố phải được tổ chức và dẫn tới thúc đẩy sự cách tân. Tám yếu tố thúc đẩy đó vận hành cùng nhau; tức là, chúng tích hợp với nhau và với hoạt động hằng ngày của doanh nghiệp. Điều quan trọng là bạn phải nhớ rằng đây là một mô hình, chứ không phải một quy trình cứng nhắc phải tuân theo một cách máy móc. Nó là một hướng dẫn giúp chia nhỏ một tổ chức vốn có vẻ gây choáng ngợp thành những phần nhỏ có thể quản lý được và trở nên cách tân hơn. Áp dụng nó khi những điều kiện thay đổi và những thách thức mang tính đặc trưng nổi lên cực kỳ quan trọng để nó vẫn hữu ích. Trong khi chúng tôi mô tả mô hình này theo dạng tuyến tính, liên tục khiến nó dễ hiểu, thì thực tế là nó không cần được triển khai theo một thứ tự cụ thể nào. Bạn có thể bắt đầu với việc tích hợp sáng tạo vào tổ chức của bạn thông qua bất kỳ yếu tố thúc đẩy nào trong số đó và qua nhiều hơn một yếu tố cùng lúc. Thích nghi, tư duy hợp lý, thực tế và "dò đường" để xem những gì hiệu quả nhất cho công ty của bạn với tình huống cụ thể là điều quan trọng giúp mô hình này hoạt động và để sự sáng tạo bén rễ.

Nguyên tắc bao trùm, hay có tính định hướng cho sự sáng tạo thay đổi cuộc chơi, sẽ mang lại sự tăng trưởng và lợi nhuận tự thân bền vững, dù cho doanh nghiệp của bạn sản xuất sản phẩm, dịch vụ tiêu dùng hay sản phẩm phục vụ các doanh nghiệp khác. Đó là đặt người tiêu dùng hay khách hàng làm trung tâm của khung hành động này. Tuy nhiều công ty nói họ "lấy khách hàng làm trung tâm", nhưng hiếm công ty nào thực sự coi khách hàng như chủ nhân ở trung tâm của quy trình cách tân. Những mục tiêu duy trì tăng trưởng tự thân bền vững và sự khác biệt trong cạnh tranh được đáp ứng tốt nhất khi tất cả tám yếu tố thúc đẩy được triển khai đầy đủ cùng nhau.

1. Tạo động cơ cho mục đích và giá trị: Các công ty đặt trọng tâm

là sự cách tân gây dựng cảm hứng ở nơi làm việc, và những người làm việc ở đó thấy phấn khích bởi một mục đích cao cả hơn, có một cảm giác về mục đích lớn hơn là chỉ đáp ứng các con số khiến Phố Wall hài lòng, mang lại ý nghĩa cho công việc và đoàn kết một tổ chức.

P&G là doanh nghiệp có mục đích dẫn đường và được giá trị thúc đẩy. Hàng tỉ người trên toàn thế giới đang mong muốn cải thiện cuộc sống của họ thông qua các sản phẩm và dịch vụ có thể tiếp cận được, với giá cả phải chăng. Mục đích của chúng tôi là cải thiện cuộc sống mỗi ngày của họ theo những cách nhỏ nhưng có ý nghĩa với các thương hiệu và sản phẩm liên tục đưa tới sự hoạt động, chất lượng và giá trị tốt hơn những đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.

Những giá trị của chúng tôi – sự liêm chính, lòng tin, khả năng lãnh đạo, sự sở hữu cũng như cảm giác được phục vụ và chiến thắng cùng với khách hàng – chuyển mục đích thành hành động và được thể hiện trong những hành vi hằng ngày, bắt đầu với việc chúng tôi đối xử với khách hàng và đối xử với nhau ra sao.

Mục đích và các giá trị của chúng tôi không phải độc nhất vô nhị, nhưng chúng mạnh mẽ vì các nhân viên của chúng tôi đã tiếp thu và thực hành chúng qua nhiều thế hệ. Chìa khóa là diễn giải để chúng thích ứng với việc giành chiến thắng trong thị trường ngày nay. Lấy ví dụ, một hoặc hai thế hệ trước, chúng tôi tập trung chủ yếu phục vụ các bà mẹ thuộc tầng lớp trung lưu ở Mỹ, Canada và Tây Âu. Ngày nay, chúng tôi lấy cảm hứng từ việc phục vụ một nhóm người rộng hơn, thuộc những nhóm thu nhập và phong cách sống khác nhau ở cả các nước phát triển và đang phát triển trên toàn thế giới.

Mục đích đó tạo cảm hứng cho chúng tôi. Giá trị đó hợp nhất với chúng tôi. Nhấn mạnh chúng là bước tối quan trọng đầu tiên trong việc chuyển đổi P&G thành một công ty xem khách hàng là chủ nhân và cách tân là trung tâm. Mối liên kết giữa mục đích và giá trị với sự cách tân tạo ra năng lượng cho sự quản trị và tạo cảm hứng cho các nhân viên P&G ở 90 nước trên toàn thế giới. Mục đích của sự cách tân là cải thiện cuộc sống hằng ngày của mọi người, là lời kêu gọi cao cả hơn – một sứ mệnh mà mọi người sẽ đón nhận, một cơ hội rất thật để thực hiện những cải thiện nhỏ nhưng có ý nghĩa trong điều kiện sống của con người.

2. Tăng mục tiêu: Các mục tiêu ảnh hưởng tới mỗi lựa chọn quan trọng khác. Xác định một vài mục tiêu tối quan trọng sẽ tập trung

rõ ràng hơn vào những chiến lược giành chiến thắng và thu hút năng lượng của mọi người.

Vì thế, trong việc tạo ra sự cách tân làm thay đổi cuộc chơi, điều quan trọng là bạn phải đặt ra đúng mục tiêu tăng trưởng – mục tiêu được đẩy cao lên nhưng có thể đạt được, đồng thời không thể với tới nếu không có một quy trình cách tân bền vững, được thúc đẩy bởi những nhà lãnh đạo coi đó là đường lối để thay đổi cuộc chơi.

Vấn đề vào năm 2000 là chúng tôi đã đặt mục tiêu quá cao mà khả năng đạt được chưa tới 50%. Khi đó, một trong những điều đầu tiên chúng tôi làm là tái thiết lập ba mục tiêu tăng trưởng bên ngoài để chúng vẫn cao nhưng có thể đạt được, ví dụ như, 4-6% tăng trưởng doanh số trong các hạng mục mà thông thường chỉ tăng trưởng 2-3% mỗi năm. Những mục tiêu này sẽ khơi gợi các chiến lược liều lĩnh hơn, cách tân hơn ở các đơn vị kinh doanh và những kế hoạch hoạt động tham vọng hơn.

3. Những chiến lược nhiều lựa chọn: Một khi các mục tiêu đã được thiết lập, bạn phải nghĩ cách để đạt được chúng. Chiến lược là những lựa chọn tối quan trọng với mục tiêu rõ ràng – những lựa chọn dẫn tới chiến thắng với người tiêu dùng, khách hàng và chống lại các đối thủ cạnh tranh. Đặt sự cách tân ở trung tâm của tư duy giúp chúng tôi nhìn thấy những lựa chọn chiến lược dưới một luồng ánh sáng khác. Những doanh vụ và thương hiệu trước kia được coi là "đã chín muồi" giờ có thể được nhìn nhận như những cơ hội tăng trưởng. Sự cách tân như vậy tạo ra năng lượng cho các nhà lãnh đạo của chúng tôi phát triển bốn lĩnh vực kinh doanh cốt lõi (chăm sóc vải, chăm sóc tóc, chăm sóc trẻ em và chăm sóc phụ nữ) và 10 thương hiệu dẫn đầu, trong đó mỗi thương hiệu tạo ra 1 tỉ đô-la về doanh số, hoặc hơn thế. Sự cách tân cũng cho phép chúng tôi đưa ra những quyết định về việc không tham gia cuộc chơi ở lĩnh vực nào. Ví dụ, chúng tôi đã quyết định rời phần lớn các lĩnh vực kinh doanh thực phẩm và đồ uống. Tuy có lợi nhuận và đủ bù đắp chi phí vốn, những lĩnh vực này hoặc không có triển vọng tăng trưởng thông qua sự cách tân hoặc không có lợi thế cạnh tranh dài hạn. Như thế, những nguồn lực được giải phóng và triển khai vào các lĩnh vực kinh doanh về chăm sóc sắc đẹp, sức khỏe và cá nhân sẽ tăng trưởng nhanh hơn, có lợi nhuận biên cao hơn, nhiều tài sản hiệu quả hơn. Sự cách tân cũng mở ra một cơ hội hoàn toàn mới để giành lấy hơn một tỉ người tiêu dùng mới có thu nhập thấp hơn, đặc biệt ở các thị trường đang tăng trưởng nhanh nhất.

4. Những thế mạnh cốt lõi riêng: Khi đã đưa ra những lựa chọn về việc chơi ở đâu, chúng tôi sẽ tập trung vào việc làm sao để chiến thắng bằng cách xây dựng, gia cố và triển khai những thế mạnh cốt lõi riêng của mình trên đó. Những thế mạnh cốt lõi cho phép bạn tham gia sân chơi thành công trong ngành của mình và ổn định với những gì công ty của bạn làm hoặc có thể làm tốt nhất. Chúng tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh; chúng có thể được tích hợp theo nhiều cách khác nhau để đáp ứng những nhu cầu mới và chưa được dự báo. Những thế mạnh cốt lõi của P&G bao gồm việc thấu hiểu sâu sắc người tiêu dùng và đặt họ ở trung tâm của tất cả quá trình ra quyết định; tạo ra và xây dựng một thương hiệu lâu dài; tạo ra giá trị cho người tiêu dùng và nhà cung cấp; đồng thời tận dụng hiệu quả của sự học hỏi và quy mô toàn cầu trong lợi thế cạnh tranh.

Chúng tôi đã đầu tư tiền bạc, nguồn lực, thời gian và sự quyết liệt trong quản lý nghiêm túc để giúp các thế mạnh cốt lõi của chúng tôi mạnh hơn. Chẳng hạn, chúng tôi đã tái thiết tổ chức nghiên cứu thị trường được đánh giá rất cao và tập trung nó cho việc hiểu sâu sắc người tiêu dùng. Chúng tôi đã chuyển từ nghiên cứu nhóm tiêu điểm truyền thống và đầu tư lớn, lên tới mức 1 tỉ đô-la (gấp đôi mức trung bình trong ngành) sang nghiên cứu người tiêu dùng và việc mua sắm, với trọng tâm cụ thể là nghiên cứu nhập vai.

Chúng tôi dành nhiều thời gian hơn trong những bối cảnh cụ thể với người tiêu dùng – sống cùng nhà, cùng đi mua sắm và là một phần trong cuộc sống của họ. Những kết nối thế giới thực này mang tới những hiểu biết phong phú hơn về người tiêu dùng, gia nhập thị trường nhanh hơn và rủi ro thấp hơn. Nó thay đổi kiểu tư duy của các lãnh đạo P&G và thay đổi việc ra quyết định của họ. Trên thực tế, sự nhập vai hoàn toàn mang lại ý nghĩa thực sự cho quyền lực của "người tiêu dùng trong vai trò chủ nhân".

Tác động không chỉ cải thiện thành tích của chúng tôi trong mỗi thế mạnh cốt lõi riêng, mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh thực sự từ việc kết hợp các yếu tố đó. Khi chúng tôi đặt chúng cạnh nhau thông qua hiểu biết về địa phương sâu sắc và các mối quan hệ đối tác bán lẻ gần gũi, chúng tôi nhìn thấy và tạo ra nhiều cơ hội cách tân hơn. Chúng tôi sử dụng các thương hiệu toàn cầu của P&G như những nền tảng cho sự cách tân. Và chúng tôi thương mại hóa sự cách tân một cách liên tục hơn – tất cả điều đó dẫn tới sự tăng trưởng bền vững và có lợi hơn cho cổ đông.

5. Tạo điều kiện cho những cấu trúc: Việc thực thi một lựa chọn

chiến lược và triển khai các thế mạnh cốt lõi riêng đòi hỏi bạn phải thiết kế một cấu trúc tổ chức ủng hộ sự cách tân ở trung tâm của việc kinh doanh. Trong khi không có một cách tốt duy nhất để cấu trúc một công ty lấy cách tân làm trung tâm, thì rõ ràng mặt trời đang lặn với các tổ chức tập trung nội bộ, tích hợp theo chiều dọc. Chúng ta đang ở trong một thời đại của doanh nghiệp mở. Hành vi và tâm lý của các giám đốc phải tương ứng với hiện tượng này; họ cần cảm thấy thoải mái khi thiết kế những cấu trúc, quy trình đưa vào và thương mại hóa những ý tưởng từ bên ngoài. Ở P&G, chúng tôi gọi đó là "Kết nối và Phát triển". Nó là một cấu trúc và quy trình đưa 50% sự sáng tạo của chúng tôi vào công ty và sản sinh ra hàng tỉ đô-la doanh thu. Cấu trúc – vốn có thể là một gánh nặng, đặc biệt trong một công ty lớn, toàn cầu và đa dạng – thay vào đó trở thành một nguồn lực mạnh mẽ, bền vững cho lợi thế cạnh tranh.

6. Những hệ thống ổn định và đáng tin cậy: Sự cách tân đòi hỏi khai phá, nhưng không hỗn loạn. Đó là cách làm có hệ thống chuyển từ ý tưởng sang thương mại hóa. Quy trình cách tân có những tiêu chí thành công, những cột mốc và những cách đo lường được định nghĩa rõ ràng. Nó được tích hợp với việc ra quyết định chính thống ở mức quản lý, đặc biệt là những lựa chọn chơi ở sân chơi nào, những mục tiêu cụ thể dựa trên thời gian và các chỉ số thành tích then chốt. Sự cách tân cũng kết nối với sự tăng trưởng doanh thu ngân sách và các mục tiêu chi phí, sự phân bổ và tái phân bổ nguồn lực, phát triển con người cũng như những quyết định đề bạt, những phần thưởng và sự đánh giá thành tích.

7. Nền văn hóa can đảm và kết nối: Nền văn hóa là điều mà mọi người làm mỗi ngày nhưng không được nhắc tới. Trong một công ty lấy sự cách tân làm trung tâm, các quản lý và nhân viên không sợ hãi cách tân bởi họ đã phát triển những kỹ năng quản trị rủi ro đi kèm với nó; sự cách tân xây dựng những cơ bắp tinh thần cho họ, dẫn họ tới những ưu thế cạnh tranh cốt lõi mới. Họ hiểu rằng nền văn hóa cách tân sẽ tiếp tục giúp tổ chức một cách nhanh chóng và không chỉ thích nghi với thay đổi, mà còn tạo ra thay đổi. Nền văn hóa cách tân sẽ liên tục chuyển biến một công ty với tốc độ của sự thay đổi từ bên ngoài.

Ở P&G, ngày nay có một nền văn hóa cách tân rộng rãi hơn, mạnh mẽ hơn, ổn định hơn bất cứ thời điểm nào trong lịch sử của chúng tôi. Nó chưa hoàn hảo và chưa tới đích đến cuối cùng như chúng tôi mong muốn. Tuy vậy, chúng tôi đang đi tới đó. Các nhà lãnh đạo, quản lý và nhân viên P&G kết nối nhiều hơn với người tiêu dùng mà cuộc sống là điều họ cam kết cải thiện, kết nối nhiều hơn

với những khách hàng và nhà cung cấp – cũng là những đối tác cách tân quan trọng – và kết nối nhiều hơn với nhau khi chúng tôi di chuyển từ một nền văn hóa "không được phát minh ra ở đây" sang một nền văn hóa học tập cởi mở "áp dụng và tái áp dụng với lòng tự hào". Họ can đảm hơn, tò mò hơn và cởi mở hơn với tất cả mọi ý tưởng mới. Họ sẵn sàng chấp nhận nhiều rủi ro hơn vì họ hiểu thất bại là cách chúng tôi học hỏi.

8. Tạo cảm hứng cho cấp lãnh đạo: Không tổ chức nào có thể vận hành mà không có sự lãnh đạo. Trong quy trình tích hợp của sự cách tân, những nhà lãnh đạo là những người kết nối mọi yếu tố thúc đẩy sự cách tân với nhau, tạo động lực cho mọi người và truyền cảm hứng cho họ để vươn tới những tầm cao mới. Những nhà lãnh đạo là những người thúc giục. Họ liên tục nhìn về phía chân trời để đánh giá bối cảnh đang thay đổi trong ngành của họ. Họ đề ra những mục tiêu cao hơn nhưng có thể đạt được và đòi hỏi sự cách tân. Họ biết sự cách tân là một môn thể thao đồng đội và thể hiện cả IQ lẫn EQ[5], cho phép họ làm việc với những con người đa dạng mà sự sáng tạo cần phải được chuyển đổi thành những kết quả thực tiễn. Các nhà lãnh đạo cách tân đầy khát khao học hỏi về người tiêu dùng, tự chìm đắm vào việc tìm kiếm những kiến thức về nhu cầu của người tiêu dùng. Qua thời gian, họ học hỏi và phát triển sự tự tin trong cách đối phó với rủi ro và thất bại cố hữu trong cách tân. Họ trở nên tự tin trong nghệ thuật cân bằng giữa khả năng và vấn đề thực tế. Họ thành thực một cách thông minh trong việc chẩn đoán những nguyên nhân của thất bại lẫn thành công. Trên hết, họ biết sự sáng tạo là một quy trình tích hợp cao độ có tính hệ thống, có thể lặp lại và sản sinh kết quả.

[5] Emotional Quotient là chỉ số cảm xúc, được dùng để đo lường trí tưởng tượng và sáng tạo của một người.

MỘT VIỆC CÒN DANG DỞ

Một khi mục đích của chúng tôi đã được xác nhận lại, làm rõ và tập trung, tôi có thể chuyển sang những yếu tố cách tân thay đổi cuộc chơi nói trên ở những nơi tôi tin mình có thể tạo ra ảnh hưởng lớn nhất với vai trò CEO. Trong khi cả tám yếu tố đều là những thúc đẩy cách tân quan trọng, và mỗi yếu tố có thể được xử lý trong một chuỗi khác nhau, tôi đã lựa chọn tập trung vào những yếu tố mà tôi "sở hữu" với tư cách CEO và những điểm mà tôi có thể tạo ra ảnh hưởng lớn nhất – những mục tiêu và chiến lược, sự lãnh đạo và văn hóa. Điều bạn chọn để tập trung vào sẽ thay đổi các trách nhiệm cụ thể, tình hình kinh doanh hiện tại của bạn, và yếu tố thúc đẩy sáng tạo tỏ ra hiệu quả hoặc cần cải

thiện.

Tôi nghĩ bạn sẽ thấy, như tôi đã thấy, rằng bạn có thể đánh giá bất cứ chương trình nào dựa trên những yếu tố thúc đẩy cách tân này, đồng thời xem xét những điểm có vấn đề và cơ hội. Chúng vừa là sự mô tả của những gì chúng tôi muốn đạt được, vừa là công cụ chẩn đoán.

Phần quan trọng nhất của hệ thống là yếu tố trung tâm: người tiêu dùng. Mọi thứ bắt đầu và kết thúc với người tiêu dùng. Chúng tôi đã hiểu ra cách giữ người tiêu dùng ở trung tâm mọi quyết định, hành động và hành vi của chúng tôi. Kết quả là, chúng tôi ít khi phạm sai lầm.

Thực tế, P&G đang ngày càng làm đúng hơn. Giờ đây, chúng tôi có thể nói rằng chiến lược và các cấu trúc của P&G trao quyền cho sự cách tân. Những hệ thống của chúng tôi tạo điều kiện cho sự cách tân. Nền văn hóa của chúng tôi ngày càng cách tân. Những con số kể lại câu chuyện. Tăng trưởng doanh thu và giá trị hiện tại của tổng danh mục đổi mới đã tăng hơn gấp đôi. Các cổ đông gắn bó với chúng tôi đã được tưởng thưởng. Năng suất nghiên cứu và phát triển tăng 85%, ngay cả khi chi phí cho hoạt động này chỉ tăng khiêm tốn so với năm 2000. Chi phí cho tài sản cố định, là 8% doanh thu vào năm 2000, giờ chỉ còn 4% – và chúng tôi không phải từ bỏ việc đầu tư vào một đơn vị có năng lực để ủng hộ một doanh vụ đang tăng trưởng hay từ bỏ một sáng kiến cách tân để duy trì tăng trưởng.

Chúng tôi đã tạo ra những sản phẩm mới phục vụ khách hàng theo những cách mới, chẳng hạn như Swiffer, Crest Whitestrips, bột giặt Tide Coldwater và sản phẩm tương tự cho thị trường quốc tế, Ariel Cool Clean. Người tiêu dùng nói với chúng tôi rằng họ vui mừng. Dù đo đếm theo bất cứ phương diện nào, ngày nay P&G là một công ty lành mạnh, thịnh vượng và cơ động hơn so với giai đoạn chuyển giao thiên niên kỷ.

Cuốn sách này viết về những gì chúng tôi học được trong suốt sự nghiệp kinh doanh, đặc biệt kể từ khi tôi trở thành CEO của P&G, một trong những công ty được ngưỡng mộ nhất thế giới. Thông qua nhiều lần thử và rất nhiều lần sai, tôi đã học được rằng cách tân là một quy trình tích hợp và là một chiến lược thay đổi cuộc chơi; đồng thời chiến thắng có thể chuyển đổi công việc hằng ngày cũng như hành vi của những nhà quản lý và người lao động. Chúng tôi vẫn chưa biến quy trình cách tân trở nên hoàn hảo – điều đó còn rất xa. Nhưng những viên gạch thích hợp đã được đặt

vào đúng chỗ vì chúng tôi đã suy nghĩ thấu suốt về cách tân, từng bước một.

Chương hai

SỰ CHUYỂN ĐỔI CÁCH TÂN CỦA P&G CÓ Ý NGHĨA THẾ NÀO VỚI BẠN

P&G là một trong số ít các công ty có thể phá vỡ xiềng xích của sự tầm thường hóa và tạo ra sự tăng trưởng tự thân trên một cơ sở bền vững thông qua triển khai và quản trị quy trình cách tân tích hợp[6]. Hầu hết các công ty đều có phần trong quy trình này – lấy ví dụ như quy trình đưa một sản phẩm mới vào thị trường. Tuy nhiên, mỗi phần của quy trình cách tân bị phân tán lẻ tẻ quá thường xuyên. Chúng hoặc không được kết nối với nhau, hoặc không được tích hợp vào việc quản trị kinh doanh bình thường và những thói quen ra quyết định chính, chẳng hạn như lập ngân sách và phân bổ nguồn lực. Sự đột phá về quản trị của P&G ở chỗ thai nghén và triển khai sự cách tân như một quy trình tích hợp dựa trên ý tưởng khách hàng là chủ nhân. Nhiều người nghĩ sự cách tân là cầu may, rủi ro và không thể quản lý như các quy trình kinh doanh khác. Trải nghiệm của P&G rõ ràng cho thấy sự cách tân có thể là một phần trong thói quen làm việc hằng ngày của một lãnh đạo. Đây là một bước tiến lớn trong việc thực hành lãnh đạo, đặc biệt là khả năng thúc đẩy tăng trưởng tự thân mỗi ngày.

[6] Chương này là lời của đồng tác giả Ram Charan.

Như một mục tiêu then chốt, các lãnh đạo của P&G lựa chọn tăng trưởng cao hơn so với mức của ngành và GDP của quốc gia hoạt động ở mức 50-100% hoặc hơn nữa.

Tuyên bố và đạt được một mục tiêu tham vọng như vậy đòi hỏi sự can đảm dựa trên niềm tin rằng quy trình cách tân sẽ được thực thi. Nếu chỉ thông qua việc cắt giảm chi phí, cải thiện năng suất

và tái cấu trúc danh mục kinh doanh, ắt hẳn điều đó sẽ không thể xảy ra.

Điều quan trọng bạn phải hiểu được rằng không chỉ những gì P&G đã làm có thể xoay chiều gió, mà còn những gì họ đã không làm. Thông thường, khi một công ty lớn gặp rắc rối, phản ứng tức thời tự động là tái cấu trúc, xem xét lại quy mô và tái tổ chức. Để trở lại đúng đường, những nhân vật chuyên trách tài chính sẽ đứng sau bánh lái; tầm nhìn của họ tập trung vào việc cắt giảm chi phí và thu hẹp phạm vi kinh doanh. Tuy P&G đã tập trung lại và tái cấu trúc, nhưng A.G. và nhóm của ông còn có một tầm nhìn xa hơn.

Cắt giảm chi phí có thể sẽ giúp bạn đạt được những mục tiêu ngắn hạn một cách đơn giản, nhưng không thể đưa P&G tới con đường tăng trưởng bền vững. Điều mà cách tiếp cận "sự-thật-đã-được-chứng-minh[7]" bỏ qua là việc bằng cách nào một quy trình cách tân liên tục có thể thay đổi bối cảnh kinh doanh. Sự cách tân có thể định nghĩa lại một thị trường có vẻ tăng trưởng thấp thành một cơ hội tăng trưởng cao và cho thấy cách một ngành kém hấp dẫn có thể được phân chia thành một số mảng rất hấp dẫn, qua đó mở đường cho sự tăng trưởng bền vững.

[7] Nguyên văn: tried-and-true, chỉ một hành động nào đó đã được chứng minh là đúng đắn vì nhiều lần mang lại kết quả tốt trong quá khứ.

Giới lãnh đạo P&G cũng thực hiện một thay đổi mang tính nền tảng trong tâm lý và cách làm việc của tổ chức. P&G đã thay đổi từ mô hình cách tân do công nghệ thúc đẩy sang một mô hình do khách hàng thúc đẩy. Đây là sự thay đổi sâu sắc trong cách công ty vận hành và dựa trên việc đưa vào thực tế hoạt động cách tiếp cận khách hàng là chủ nhân. Bằng cách cho thấy rằng những khoản đầu tư vào cách tân có thể mang lại những kết quả hữu hình, giới lãnh đạo P&G đã xây dựng sự tin tưởng và tạo ra động lực để làm nhiều hơn nữa. Sự cách tân giờ được lồng chặt vào lựa chọn các mục tiêu và chiến lược, sự phân bổ nguồn lực, xem xét lại các hệ thống và sự lựa chọn, thăng tiến cho những nhân vật chủ chốt của P&G. Chỉ số ít các doanh nghiệp tiến gần tới sự tích hợp cách tân hoàn toàn và có hệ thống như P&G trong mọi hoạt động. Nói một cách chính xác nhất, sự cách tân trở thành công việc thường ngày ở P&G.

Sự tự tin cách tân tương tự, với tư cách thay đổi cuộc chơi, diễn ra khi Jeffrey Immelt trở thành CEO của General Electric (GE). Với doanh thu 130 tỉ đô-la, những nghi ngờ vây quanh khả năng đạt

được mục tiêu của Immelt – tăng trưởng tổng doanh thu tự thân ở mức 2-3 lần mức tăng GDP của thế giới, trong khi duy trì tỷ suất hoàn vốn và lợi nhuận hoạt động như mong muốn. Sự tự tin trong việc thực thi quy trình "đột phá bằng trí tưởng tượng" của ông đã tiếp cho ông cùng đội nhóm sự can đảm để đưa GE lên một đẳng cấp mới. Trong bốn năm qua, giống như P&G, GE đã đạt được những mục tiêu đó.

Nokia[8] là một ví dụ khác. Họ đang thay đổi cuộc chơi trong ngành viễn thông toàn cầu, đặc biệt là trong mảng kinh doanh thiết bị cầm tay. Dù nắm giữ thị phần lớn nhất thế giới, cùng một khoảng cách lớn so với tay chơi ở vị trí thứ hai, Nokia tiếp tục ở thế tấn công để phá vỡ những xiềng xích của sự tầm thường hóa và tận dụng sự tiếp thu thông tin đang tăng trưởng nhanh bởi hàng tỉ khách hàng gia nhập thị trường, đặc biệt là ở những nước có thu nhập thấp. Sự tự tin của hãng trong việc thực hiện quy trình cách tân tích hợp giúp CEO Olli-Pekka Kallasvuo và nhóm của ông có can đảm để tuyên bố mục tiêu trở thành một công ty chuyên về Internet vào tháng Bảy năm 2006.

[8] Cuốn sách này được viết trong bối cảnh trước năm 2008. Nokia đã bán mảng kinh doanh điện thoại di động cho Microsoft vào năm 2013, nhưng hiện vẫn là một công ty mạnh về hạ tầng viễn thông. Các công ty và thương hiệu khác trong sách này cũng được đặt trong bối cảnh đó.

Một phần của sự tăng trưởng có hệ thống trong tương lai của Nokia nằm ở doanh thu từ những khách hàng sử dụng các thiết bị di động của hãng để đọc các nội dung, thông tin và giải trí, ngay cả khi các thiết bị di động vẫn là nguồn doanh thu chính của Nokia. Tuy nhiên, trong khi số thiết bị di động được bán ra sẽ tăng đáng kể, doanh số từ các thiết bị này sẽ không tăng ở cùng tỷ lệ vì những điểm định giá giảm nhanh. (Dẫu vậy, Nokia đã có thể vừa duy trì lợi nhuận biên của hãng, vừa nâng mức mục tiêu lợi nhuận biên 1-2 năm tới cho việc bán các thiết bị.) Nokia đang sử dụng những thế mạnh cốt lõi của họ – thương hiệu, quy mô, công nghệ, quy trình sáng tạo và sự kết nối không ai sánh được của họ với khách hàng – để nhanh chóng hoàn tất lời hứa trở thành một công ty Internet của hãng. Do đó, Nokia bắt đầu thay đổi cuộc chơi không chỉ cho các công ty điện thoại cầm tay khác, như Motorola, mà cho cả những hãng cung cấp dịch vụ viễn thông như Vodaphone, các công ty Internet như Google và các công ty giải trí như Warner Music.

Vẫn còn một ví dụ nữa về sự cách tân thay đổi cuộc chơi tới từ

cuộc đối đầu giữa Dell và HP. Mô hình kinh doanh cách tân trực-tiếp-tới-khách-hàng và từ-chế-tạo-tới-đặt-hàng của Dell là một huyền thoại. Năm 2005, khi Todd Bradley trở thành người đứng đầu bộ phận máy tính cá nhân của HP, đây đang là nơi làm mất tiền và bị coi là kẻ thứ hai thua cuộc trong việc nắm giữ thị phần. Trong khi Bradley ban đầu tái thiết lập trật tự thông qua cắt giảm chi phí và tập trung vào việc kinh doanh, ông đã nhận ra tương lai phụ thuộc vào việc phát triển và triển khai các quy trình cách tân tích hợp. Cấu trúc tổ chức mới cho bộ phận của ông dựa trên nhu cầu di chuyển nhanh trong một ngành máy tính cá nhân thay đổi liên tục và mang tính hàng hóa thông thường. Chỉ chưa đầy hai năm, Bradley và nhóm của ông đã tạo ra những sản phẩm mới, giành lấy thị phần một cách ổn định và cải thiện lợi nhuận cũng như dòng tiền mặt. Vào thời điểm viết cuốn sách này, HP đang đứng số một về thị phần. Cuộc chơi mới trong ngành kinh doanh máy tính cá nhân sẽ không thể thắng dựa trên cơ sở dây chuyền cung ứng, mà phải dựa trên sự khác biệt và hiệu quả của quy trình sáng tạo. Một lợi ích tăng thêm cho HP là quy trình sáng tạo được tiên phong bởi Bradley sẽ được triển khai ở các bộ phận khác của công ty. Tuy nhiên, cuộc chiến sẽ không dễ dàng. Dell đang phản công với vài sự cách tân mới đã giành được những giải thưởng sản phẩm và thiết kế mới.

CÁCH TÂN THỰC SỰ LÀ GÌ?

Để hiểu được sự cách tân, trước hết bạn phải thấy được sự khác biệt giữa một phát minh và một sự cách tân. Một phát minh là một ý tưởng mới thường được chuyển thành kết quả hữu hình, chẳng hạn như một sản phẩm hay một hệ thống. Một sự cách tân là sự chuyển đổi một ý tưởng mới thành doanh số và lợi nhuận. Một ý tưởng có vẻ hay ho trong phòng thí nghiệm và thất bại ngoài thị trường không phải là một sự cách tân; khả quan nhất thì nó chỉ là một sự tò mò. Như Jeff Immelt từng nói: "Sự cách tân không có khách hàng là vô nghĩa; nó thậm chí không phải là cách tân."

Phát minh là điều cần thiết để sự cách tân xảy ra. Tuy nhiên phát minh không phải là cách tân. Ở nhiều công ty, các phát minh được bằng sáng chế được coi là sự cách tân. Những công ty này thường được cho là "đầy đổi mới sáng tạo". Thực ra, không có tương quan giữa số bằng sáng chế của doanh nghiệp với thành công tài chính. Cho tới khi mọi người sẵn lòng mua sản phẩm của bạn, trả tiền cho nó rồi mua nó lần nữa, không có sự cách tân nào diễn ra. Một sản phẩm gây phấn khích không mang lại giá trị cho khách hàng và không mang tới lợi nhuận tài chính cho công ty không phải là

một sự cách tân. Sự cách tân chưa hoàn thành cho tới khi nó được thể hiện trong các kết quả tài chính.

Sự cách tân đích thực có thể thay đổi bối cảnh – không gian thị trường, không gian khách hàng, không gian cạnh tranh và không gian xã hội – trong đó một doanh nghiệp hoạt động. Như vậy, thay đổi cuộc chơi có nghĩa là không bị trói buộc bởi sự hiểu biết thông thường ăn sâu bắt rễ trong doanh nghiệp và ngành của bạn, mà chớp lấy thế chủ động để tưởng tượng ra một cuộc chơi mới hay một không gian mới, từ đó định hình và kiểm soát số phận của bạn. Những nhà lãnh đạo thay đổi cuộc chơi tìm kiếm và thực thi những ý tưởng đưa công ty vào con đường của sự thịnh vượng dài hạn. Ví dụ, P&G tạo ra một không gian thị trường mới bằng cách giới thiệu sản phẩm tã giấy dùng một lần; với iPod, Apple cũng đã tạo ra một không gian thị trường hoàn toàn mới và thay đổi cuộc chơi cho các hãng bình thường vốn không phải là đối thủ cạnh tranh của họ, chẳng hạn như các công ty âm nhạc, truyền thông và điện tử tiêu dùng. Thay vì cả P&G và Apple đã từ chối để những điều kiện hiện tại bủa vây, họ định nghĩa lại các điều kiện. Trong quá trình đó, họ buộc sự cạnh tranh phải diễn ra theo cách chơi của họ. Không chỉ vậy, iPod, với thiết kế mượt mà của nó, đã xây dựng những năng lực mới bên trong Apple và là điều báo hiệu cho iPhone, vốn sẽ thay đổi cuộc chơi cho các công ty điện thoại di động.

Có một lợi thế ngày càng gia tăng cho kẻ thay đổi cuộc chơi – và rủi ro cao hơn để cố gắng sinh tồn ở thế phòng ngự. Sự cách tân cho phép bạn ở thế tấn công. Tốc độ của thay đổi lớn tới mức thậm chí so với hai thập kỷ trước, "cách tân hay là chết" thật sự là tên gọi của cuộc chơi hiện giờ. Các sản phẩm cốt lõi của P&G ngày càng bị thách thức bởi những nhãn hiệu riêng lẻ và không có sự cách tân liên tục sẽ đe dọa tầm thường hóa nó. Sự tầm thường hóa khiến giá giảm xuống; khác biệt từ sáng tạo mang tới những giá trị tuyệt đối quan trọng về kinh tế. Hơn nữa, cạnh tranh đang khốc liệt hơn bao giờ hết – và ngày càng trở nên khốc liệt hơn nữa. Nhờ vào Internet, đang có sự minh bạch hơn bao giờ hết về giá cả – điều làm giảm lợi nhuận. Một hệ thống thương mại cởi mở hơn và vận tải hiệu quả hơn đã thu nhỏ nền kinh tế toàn cầu; thông tin liên lạc tốt hơn và Internet đã rung hồi chuông báo tử cho khoảng cách xa. Sự phát triển của đầu tư mạo hiểm và các nhà tư bản can đảm nổi lên ở những nơi như Trung Quốc và Brazil đã dẫn tới một loạt những kẻ cạnh tranh mới. Cách duy nhất để tiếp tục bứt phá là tiếp tục sáng tạo.

VÌ SAO VIỆC CÁCH TÂN QUAN TRỌNG

Cách tân là ý tưởng cốt lõi định hình nên đời sống doanh nghiệp, giúp các nhà lãnh đạo thai nghén những lựa chọn chiến lược mà trước đó chưa hề xuất hiện. Hãy lấy những vụ sáp nhập làm ví dụ. Hầu hết chúng được biện hộ trên cơ sở giảm chi phí và vốn: chẳng hạn, sự sáp nhập hai công ty dược, hợp lý hóa chi phí và hoạt động trên toàn cầu cùng những khoản tiết kiệm từ việc kết hợp hai đội ngũ bán hàng và hai phòng thí nghiệm R&D. Tuy nhiên, bạn chỉ có thể thu lợi từ những cuộc thâu tóm tối đa tới mức đó; kiểm soát chi phí, dù cần thiết ra sao, vẫn là một chiến lược phòng ngự.

Sự cách tân cho phép bạn nhìn thấy những vụ thâu tóm tiềm năng thông qua một lăng kính khác, không chỉ từ quan điểm chi phí, mà còn như một phương tiện để gia tăng tăng trưởng doanh thu, mang lại lợi nhuận và tăng cường các năng lực. Lấy ví dụ, năng lực sáng tạo của P&G được tăng cường thông qua vụ thâu tóm Gillette. Những thương hiệu dẫn đầu thị trường của hãng này (như Gillette, Venus, Oral B và Duracell) là nền tảng cho những cách tân trong tương lai; và các công nghệ cốt lõi trong lưỡi dao và dao cạo râu, thiết bị điện tử, điện cơ và lưu trữ điện tăng cường danh mục công nghệ mà từ đó P&G có thể cách tân trong tương lai.

Sự cách tân cũng cung cấp một lợi thế cho việc có thể tiến vào những thị trường mới nhanh và sâu hơn. Ở một quy mô lớn, chính năng lực cách tân được hồi sinh của P&G đã cho phép hãng gia nhập các thị trường đang phát triển, nơi có sự tăng trưởng gấp đôi so với ở các nước giàu.

Sự cách tân đặt công ty vào thế tấn công. Hãy xem xét cách Colgate và P&G, những thương hiệu liên tục cách tân thành công, đánh bật Unilever ra khỏi thị trường chăm sóc răng miệng ở Mỹ. Công ty xây dựng một nền văn hóa cách tân đang trên đà tăng trưởng. Công ty thất bại trong việc cách tân đang trên đường lụi tàn. Các nhà sản xuất xe hơi nội địa Mỹ và các doanh nghiệp lớn như Firestone, Sony và Kodak từng là những doanh nghiệp dẫn đầu, thậm chí thống trị trong ngành. Tuy nhiên, tất cả họ đã tụt lại phía sau khi những kẻ thách thức dùng cách tân đẩy họ xuống vị trí thứ hai (hoặc còn tệ hơn).

Peter Drucker từng nói rằng mục đích của một doanh nghiệp kinh doanh là "tạo ra một khách hàng". Nokia đã trở thành số một ở Ấn Độ nhờ sự cách tân để tạo ra 200 triệu khách hàng mới. Thông qua quan sát những nhu cầu duy nhất của người tiêu dùng Ấn Độ, đặc biệt là ở những vùng nông thôn nhiều người sinh sống, hãng đã phân khúc họ theo những cách mới và đưa những tính năng

mới vào điện thoại cầm tay tương ứng với nhu cầu riêng của họ. Trong quá trình đó, hãng tạo ra một chuỗi giá trị hoàn toàn mới ở những điểm định giá để có được mức lãi thuần như ý. Sự cách tân này tạo ra khách hàng bằng cách thu hút những người dùng mới và xây dựng sự trung thành mạnh mẽ hơn trong những khách hàng hiện giờ. Bản thân việc đó đã là rất đáng kể, nhưng giá trị của sự cách tân còn vượt hơn thế. Bằng cách đặt cách tân ở trung tâm của quy trình kinh doanh khép kín, bạn có thể cải thiện các con số; đồng thời, bạn sẽ phát hiện ra cách tốt hơn để làm mọi thứ – năng suất hơn, phản hồi nhanh hơn, hoàn thiện hơn, thậm chí vui hơn. Mọi người muốn là một phần của sự tăng trưởng, chứ không phải là một phần việc cắt giảm chi phí không hồi kết.

Một nền văn hóa cách tân về cơ bản khác biệt so với nền văn hóa nhấn mạnh vào những vụ sáp nhập và thâu tóm hay cắt giảm chi phí, cả trong lý thuyết lẫn thực hành. Một mặt, những nhà lãnh đạo cách tân có tư duy, tính cách và tâm lý hoàn toàn khác. Mặt khác, nhà lãnh đạo sáp nhập và thâu tóm là người thực hiện thỏa thuận và có khuynh hướng nhắm tới sự giao dịch. Sau khi một thỏa thuận đã xong, anh ta chuyển sang thỏa thuận tiếp theo. Nhà lãnh đạo cách tân phải là một thiên tài đổi mới, hiệu quả trong việc khơi gợi những kỹ năng cần thiết từ những người khác để xây dựng một nền văn hóa cách tân. Sự hợp tác là cực kỳ quan trọng, thất bại là một vị khách ghé thăm thường xuyên. Những nhà lãnh đạo cách tân thoải mái với sự bất trắc và có đầu óc cởi mở; họ tiếp nhận những ý tưởng từ những ngành rất khác nhau. Họ cách tân tổ chức trong những quy trình kỷ luật có thể lặp lại. Họ có những công cụ và kỹ năng để xác định và quản trị những rủi ro vốn là cố hữu trong cách tân. Không phải ai cũng có những tố chất đó. Mặc dù vậy, các công ty không thể xây dựng một nền văn hóa cách tân mà không nuôi dưỡng những người làm như thế.

NHỮNG CHUYỆN HOANG ĐƯỜNG VỀ CÁCH TÂN

Ý tưởng về sự cách tân bị bao phủ bởi những lời đồn không có thực. Một lời đồn như thế về những sản phẩm mới. Thực ra điều đó không nhất thiết. Tất nhiên, những sản phẩm mới là quan trọng, nhưng không phải là bức tranh toàn cảnh. Sự cách tân ở trung tâm cách thức mà công ty làm mọi việc, không chỉ trong sản phẩm, mà cả trong các chức năng, hậu cần, mô hình kinh doanh và các quy trình. Một quy trình như quản trị chuỗi cung ứng của Dell, một công cụ như việc biến những nhãn cầu thành tiền ở Google, một phương pháp như Hệ thống Sản xuất Toàn cầu của Toyota, một phương thức kinh doanh như quản trị kiểm kê

hàng hóa ở Wal-Mart, việc sử dụng toán học ở Google để thay đổi cuộc chơi của các ngành truyền thông và thông tin liên lạc, thậm chí một ý tưởng như hình dung lại các cửa hàng cà phê của Starbucks – đều là sự cách tân thay đổi cuộc chơi. Tương tự, cấu trúc doanh nghiệp của Alfred Sloan, điều đã biến GM thành công ty xe hơi hàng đầu thế giới trong nhiều thập kỷ, cũng như mô hình quản trị thương hiệu của P&G.

Một chuyện hoang đường khác về những thiên tài như Chester Floyd Carlson (nhà phát minh ra máy photocopy) hay Leonardo da Vinci: Ném một ít tiền vào những kẻ xuất chúng ở các phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển rồi hy vọng một điều gì đó sẽ xuất hiện. Điều này sai. Ý tưởng cho rằng sự cách tân xảy ra chỉ khi một thiên tài đơn độc hay một nhóm nhỏ hoạt động tích cực trong một ga-ra ẩn dụ (hay một ga-ra thực sự) dẫn tới cảm giác hủy hoại của sự bỏ cuộc; nó là điểm yếu chí mạng đối với việc tạo ra một doanh nghiệp cách tân.

Tất nhiên, thiên tài có tồn tại và họ có thể đóng góp những phát kiến làm thay đổi lợi nhuận của công ty (như Jobs, Steven). Mặc dù vậy, các công ty chờ đợi những khoảnh khắc "Eureka!" có thể chết trong khi đợi chờ. Và nên nhớ, trong khi da Vinci thiết kế một chiếc máy biết bay, nó đã không được chế tạo với công nghệ thời bấy giờ. Sự cách tân đích thực quan trọng với hiện tại, chứ không phải nhiều thế kỷ sau đó. Một thiên tài khác, Thomas Edison, đã có ý tưởng đúng đắn: "Bất cứ thứ gì không bán được thì tôi không phát minh. Doanh số của nó là bằng chứng cho tính khả dụng và tính khả dụng là thành công," ông đã nói với các đồng nghiệp trong phát minh có lẽ là quan trọng nhất của mình – phòng thí nghiệm thương mại. "Chúng ta không thể như những giáo sư người Đức kia, những người dành cả đời nghiên cứu sợi lông tơ trên một con ong", ông nói. Nghĩ ra ý tưởng là quan trọng, nhưng sẽ là vô nghĩa trừ khi có một quy trình có thể lặp lại để biến cảm hứng thành thành quả tài chính.

SỰ CÁCH TÂN LÀ MỘT QUÁ TRÌNH XÃ HỘI

Để thành công, các công ty cần xem sự cách tân không chỉ là một điều đặc biệt mà chỉ những người đặc biệt có thể làm, mà là thứ có thể trở thành một thói quen và phương pháp, tận dụng năng lực của những người bình thường, nhất là những người được Peter Drucker gọi là công nhân tri thức. Thật dễ để từ bỏ vì bạn được tưởng thưởng bởi những kết quả của ngày hôm nay, vì tổ chức có vẻ không ủng hộ sự cách tân giá trị, vì bạn không biết tìm những ý tưởng ở đâu, vì sự cách tân là rủi ro hay vì nó không dễ đo đếm.

Đó chỉ là những sự viện cớ chứ không phải lý do. Chúng ta đã quan sát và thực hành sự sáng tạo như một quy trình mà tất cả các nhà lãnh đạo có thể sử dụng và tiếp tục cải tiến. Nó rộng hơn, bao gồm nhiều người hơn, có thể xảy ra thường xuyên hơn, có thể được quản lý tốt hơn và dễ tiên đoán hơn so với hầu hết những gì mọi người vẫn nghĩ.

Tuy nhiên, biến sự cách tân thành thói quen là việc của con người. Trong đời sống thực, các ý tưởng tuyệt vời không dễ dàng vận hành một cách trơn tru từ phòng ban này sang phòng ban khác. Từ khoảnh khắc một ai đó nghĩ ra một giải pháp hay một sản phẩm, hành trình của nó tới thị trường (hay sự quên lãng) là vấn đề của việc thực hiện kết nối, hết lần này tới lần khác. Quản trị những sự tương tác này là điểm then chốt để xây dựng một tổ chức cách tân. Trong một cụm từ sẽ được nhắc lại xuyên suốt cuốn sách này, sự cách tân là một quá trình xã hội. Và quá trình này chỉ có thể xảy ra khi mọi người làm điều đơn giản, cơ bản – kết nối để chia sẻ các vấn đề, cơ hội và học hỏi. Nói cách khác, bất kỳ ai cũng có thể cách tân, nhưng trên thực tế không ai có thể cách tân một mình.

Khi bạn hiểu điều này, với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn có thể vẽ bản đồ, hệ thống hóa, quản trị, đo đạc và cải thiện quá trình xã hội này nhằm tạo ra một luồng cách tân ổn định – và thi thoảng là những cách tân bom tấn. Sự cách tân không phải là một hành động thần bí; nó là một hành trình có thể lên kế hoạch và thực hiện hết lần này tới lần khác. Nó cần thời gian, sự lãnh đạo ổn định và có thể đòi hỏi thay đổi mọi thứ từ ngân sách và chiến lược tới sự phân bổ nguồn vốn và thăng tiến. Nó chắc chắn yêu cầu đặt khách hàng lên trước và ở trung tâm, mở ra quy trình nghiên cứu và phát triển cho những nguồn bên ngoài, bao gồm các đối thủ cạnh tranh. Tuy vậy, nó có thể thực hiện được.

Và một chuyện hoang đường nữa: kích cỡ không quan trọng. Sự cách tân có thể diễn ra ở những công ty lớn như P&G, Best Buy, GE, Honeywell, DuPont, HP và thậm chí nhỏ như cửa hàng giày của cha tôi ở Ấn Độ. Tôi còn nhớ như in cách chúng tôi thường ngồi trên mái nhà để tận hưởng chút không khí giải tỏa khỏi cái nóng buổi tối, bàn luận xem phải làm điều gì tốt hơn và như thế nào. Vào năm 1948, khi tôi chín tuổi, chúng tôi đã thay đổi cuộc chơi trong ngành giày ở Hapur, thị trấn nơi chúng tôi sống và có cửa hàng của chúng tôi ở đó. Mặc dù không có hiểu biết tinh vi về thương hiệu – thật ra chúng tôi chưa bao giờ sử dụng từ thương hiệu – chúng tôi đặt tên cho một dòng sản phẩm giày là "Mahaveer" (theo tên một người em họ của tôi) và nhắm nó vào

“những người giàu” chủ yếu có quan hệ với sàn mua bán lúa gạo ở địa phương, cũng là sàn lớn thứ hai ở Ấn Độ. Chúng tôi thuyết phục các hãng chế tạo sản xuất ra một dòng giày đặc biệt cho đối tượng mục tiêu này và đã trở thành số một trong thị trấn trong không đầy hai năm. Lợi nhuận từ sự cách tân này đã trang trải cho việc học hành của tôi ở Ấn Độ.

HIỂU VỀ CÁCH TÂN

Với tất cả những trao đổi về sự cách tân – những cách tân thực sự dồi dào như dòng thác Niagara – và về vai trò quan trọng của nó cho sự tăng trưởng trong tương lai, nhiều nhà quản lý bậc trung mà tôi trao đổi cùng vẫn không đổi ý. Họ cho rằng sự nghiệp của họ tiến triển vì những ưu tiên vận hành hằng ngày khác, chẳng hạn như đáp ứng các con số chỉ tiêu hay cắt giảm chi phí và thấy rằng đánh cược tương lai của họ vào sự cách tân là rủi ro và gây thoái chí. “Việc cố gắng nghĩ ra thứ gì đó mới có lợi ích gì? Không ai ở đây cho tôi những nguồn lực để theo đuổi nó”, một người than phiền với tôi. “Trước khi tôi có thể nói hết câu, mọi người đã chọc thủng lỗ chỗ những ý tưởng của tôi rồi”, một người khác nói.

Những bình luận này có một phần sự thật, nhưng chúng không phù hợp với việc xây dựng khả năng của bạn để thành công trong tương lai. Mỗi nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm về lợi nhuận và thua lỗ phải khiến sự sáng tạo xảy ra, ngay cả nếu công ty thiếu một nền văn hóa cách tân. Tôi sẽ còn đi xa hơn và yêu cầu những lãnh đạo trung cấp đọc điều này: Liệu bạn có tích cực tham gia vào một hay nhiều dự án tăng trưởng lấy cách tân làm trung tâm không? Nếu không, bạn nên bắt đầu lo lắng, vì bạn sẽ bị bỏ lại phía sau hay có nguy cơ tụt hậu trong những kỹ năng sẽ được đòi hỏi trong tương lai. Không có kinh nghiệm này, bạn không thể xây dựng năng lực của mình cũng như không học được cách đối phó với bất trắc và quản trị rủi ro. Tìm cách ra quyết định khắp các phòng ban – gắn kết mọi kỹ năng từ những người trong công ty và khiến sự cách tân xảy ra – có thể có ích trong việc tạo thành những phẩm chất CEO cho bạn. Dù cho công việc của bạn là gì, với tư cách một quản lý cấp trung, bạn phải thực hành nhuần nhuyễn nghệ thuật quan sát khách hàng và phát hiện ra những điểm cách tân.

Theo tôi, thất bại trong cách tân không hẳn do thiếu khả năng tìm ra những ý tưởng mới, mà thường do không thể tạo ra những mối liên kết và những cuộc đối thoại phù hợp. Các giám đốc phải làm nhiệm vụ khó khăn là đặt sự cách tân ở trung tâm của tư duy và việc ra quyết định của họ, đồng thời tạo ra những cơ chế trong tổ chức để chuyển đổi ý tưởng thành lợi nhuận.

Hãy xem xét điều này: Mỗi công ty có một quy trình ngân sách lặp đi lặp lại, được điều chỉnh và được cấy sâu vào ADN của công ty, với mỗi nhà quản lý tham gia vào quy trình này ở một mức độ nào đó. Nhưng ít doanh nghiệp có thể nói điều tương tự về cách tân. Chúng ta sẽ mô tả một quy trình như thế, rút ra từ những quan sát sâu sắc hoạt động ở P&G và các công ty hàng đầu khác như LEGO, Honeywell, DuPont, GE và Nokia.

Để thịnh vượng, các công ty cần làm tốt bốn điều: phát triển các nhà lãnh đạo của tương lai, cải thiện năng suất, thực thi chiến lược và tạo ra sự cách tân. Sự cách tân là chất kết dính tất cả mọi thứ lại với nhau. Thiếu việc duy trì hoạt động cách tân, không công ty nào có thể vượt lên – hay tồn tại.

Như A.G. đã cho thấy, tạo ra một nền văn hóa cách tân là điều khả thi. Tuy nhiên, điều này không bao giờ kết thúc. Và như vậy cũng chẳng sao. Hãy thư giãn. Con người được cấu tạo để cách tân; chúng ta đã thể hiện điều đó từ lâu. Bằng cách nhấn mạnh sự cách tân, bạn sẽ chạm tới những khát khao tri thức và nghề nghiệp sâu kín nhất trong nhân viên của mình. Không có gì nghi ngờ về việc P&G là một nơi hạnh phúc hơn so với năm 2000 – điều này không hẳn vì mọi người đã thấy doanh nghiệp của họ tăng trưởng bền vững và cổ phiếu công ty tăng về giá trị (dù điều này chắc chắn cũng góp một phần). Đó cũng là vì nhiều người được nạp năng lượng hơn khi họ tới chỗ làm. Họ gắn kết hơn vì họ đang sử dụng nhiều năng lực của bản thân hơn, theo những cách chưa bao giờ ngờ tới.

Cuối cùng, không có lựa chọn nào khác. Công ty thất bại trong việc cách tân một cách ổn định và tinh tế sẽ thất bại. Mỗi nhà lãnh đạo phải biến sự cách tân thành một sự thôi thúc cho chiến lược của họ. Điều đó có nghĩa là họ phải xây dựng một tổ chức ủng hộ sự cách tân như một mục tiêu và một quá trình xã hội mang lại điều đó. Được tiến hành ổn định qua thời gian, công ty sẽ thấy các đặc điểm này mang lại những kết quả tốt hơn bằng cách cảm thấy thoải mái với sự quản trị rủi ro như một thói quen. Giống như lãi suất gộp, sự cách tân được duy trì liên tục – cả nhỏ và lớn – tích tụ năm này qua năm khác, tạo ra khoảng cách ngày càng lớn với các đối thủ cạnh tranh.

Sự cách tân làm thay đổi cuộc chơi không chỉ là động cơ chính của sự tăng trưởng bền vững và tạo ra giá trị vượt trội, mà còn là chất xúc tác cho việc chuyển biến chiến lược, năng lực tổ chức, văn hóa và lãnh đạo của công ty. Chúng tôi gạt bỏ nỗi sợ rằng nhiệm vụ này quá lớn, quá rộng hay quá phức tạp để đạt được thành công.

Đơn giản không phải vậy. Bộ công cụ cần thiết thật ra khá nhỏ. Để tạo ra một nền văn hóa cách tân, bạn cần một chiến lược; những ý tưởng; một quy trình di chuyển những ý tưởng đó ra thị trường; và một cấu trúc tổ chức ủng hộ sự cách tân (bảo vệ và tưởng thưởng cho những người cách tân) từ trên xuống dưới. Được áp dụng một cách đúng đắn, chúng tôi tự tin rằng bộ khung mà chúng tôi trình bày ở đây có thể ứng dụng tại các công ty với những nền văn hóa đa dạng ở những phạm vi cả doanh nghiệp, đơn vị kinh doanh, và phòng ban chức năng vì nó đến từ thực tiễn.

PHẦN MỘT
VẼ BỨC TRANH LỚN

Vào giữa năm 2000, P&G rõ ràng sẽ phải thay đổi cuộc chơi của mình. Nói một cách đơn giản, hãng chưa chiến thắng ngoài thị trường, để lỡ những cam kết tài chính với các nhà đầu tư và để mất thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh chủ chốt. Hãng không phải là nhà cung cấp tốt nhất cho khách hàng của mình, cũng như không phải là khách hàng tốt nhất cho các đối tác cung ứng. Điều đó chắc chắn không thể khiến khách hàng vui lòng cũng như không thể cải thiện cuộc sống của họ với các thương hiệu, sản phẩm có chất lượng và giá trị vượt trội một cách ổn định.

Vấn đề cốt lõi là khách hàng. P&G không có đủ khách hàng mới được thu hút tới các nhãn hiệu và dòng sản phẩm, cũng không có đủ khách hàng cảm thấy vui vẻ khi họ sử dụng các sản phẩm P&G, do đó thay đổi sự trung thành của họ. Mô hình kinh doanh nền tảng của P&G dựa vào tỉ lệ dùng thử các thương hiệu, sản phẩm cao hơn và tỉ lệ giành được sự trung thành của khách hàng và hộ gia đình cao hơn. Nếu nhiều khách hàng thử và thích các sản phẩm của hãng hơn, thì sẽ có nhiều người khác sử dụng chúng thường xuyên và trung thành. Điều này thúc đẩy các hạng mục và ngành hàng dẫn dắt thị phần cho những thương hiệu P&G. Điều này sẽ dẫn tới các mức cận biên và lợi nhuận cao hơn.

P&G không giành được khách hàng ở khoảnh khắc sự thật đầu tiên (khi người mua quyết định mua hay thử thứ gì) hay ở khoảnh khắc sự thật thứ hai (khi họ mua sản phẩm và thử mẫu dùng thử). P&G, như bạn sẽ thấy trong chương Ba, phải biến khách hàng thành chủ nhân.

Đặt sự sáng tạo ở trung tâm việc kinh doanh của bạn giúp tạo ra những đột phá. Nó cung cấp nền tảng để lựa chọn các mục tiêu

tham vọng hơn nhưng vẫn thực tế. Những mục tiêu tham vọng này trở nên đầy cảm hứng khi nhân viên tự tin rằng với năng lực cách tân, các mục tiêu có thể đạt được.

Xác định những mục tiêu đúng đắn, tham vọng đòi hỏi bạn phải tháo vát và sáng tạo trong việc định nghĩa các không gian thị trường mới, hay nhận diện những không gian thị trường đang tồn tại và xây dựng những cách mới để cạnh tranh trong những không gian đó. Nói ngắn gọn, bạn phải xác định mình chơi ở đâu và chiến thắng bằng cách nào.

Sự cách tân mang tới sức sống mới cho những thế mạnh cốt lõi của một doanh nghiệp. Nó cho phép bạn kết hợp chúng lại theo những cách của riêng mình để tạo ra những thế mạnh cốt lõi mới, tận dụng tốt hơn các cơ hội liên quan tới việc chơi ở đâu và chiến thắng bằng cách nào.

Thông qua việc liên tục tìm tòi một cuộc chơi mới và thực hành tốt, bạn nhắn nhủ với các đối thủ cạnh tranh rằng mình đã thay đổi luật chơi và chính bản thân cuộc chơi, và rằng họ sẽ phải chơi một cuộc chơi hoàn toàn khác. Đây là bản chất của việc trở thành một kẻ làm thay đổi cuộc chơi.

Trong phần tiếp theo, chúng tôi minh họa sức mạnh của việc đặt khách hàng lên trước nhất và lựa chọn các mục tiêu, chiến lược mới vốn không thể đạt được mà không có sự cách tân. Đồng thời, chúng tôi xem sự kết hợp linh hoạt các thế mạnh cốt lõi sẽ cho phép bạn chiến thắng trong những lĩnh vực mà sự hiểu biết thông thường cho rằng doanh nghiệp của bạn “không có cửa”.

Chương ba
KHÁCH HÀNG LÀ CHỦ NHÂN

Nền tảng của sự cách tân thành công

Mỗi nền văn hóa có một ngôn ngữ; và văn hóa doanh nghiệp ở P&G rất giàu ngôn từ và lời lẽ để truyền tải những gì hãng đang cố gắng làm. Trong số này, điều quan trọng nhất là một cụm từ tổng kết mọi ưu tiên của hãng: Khách hàng là chủ nhân. Những người thực sự mua và sử dụng các sản phẩm của P&G là một nguồn cách tân phong phú – nếu bạn chịu lắng nghe, quan sát họ trong cuộc sống hằng ngày, thậm chí sống cùng với họ. Với P&G, người dùng cuối là người tiêu dùng, những người mà các doanh nghiệp khác có thể gọi là "khách hàng". Ở P&G, người tiêu dùng thường được gọi là "cô ấy" vì phần đông những người mua và sử dụng các thương hiệu, sản phẩm là phụ nữ.

Người tiêu dùng là chủ nhân không chỉ là câu khẩu hiệu. Nó thật rõ ràng, đơn giản và bao quát – không chỉ cho nội bộ các nhân viên, mà cho cả những người có lợi ích liên quan bên ngoài, như những nhà cung cấp và đối tác bán lẻ.

"Việc kinh doanh của chúng ta tương đối đơn giản", tôi từng nói với các nhân viên trong nhiều buổi họp suốt những tháng đầu tôi làm CEO. "Người tiêu dùng là sếp của chúng ta và chúng ta phải giành lấy cô ấy ở hai khoảnh khắc sự thật hết ngày này qua ngày khác. Chúng ta đối mặt với khoảnh khắc sự thật đầu tiên ở kệ hàng trong cửa hàng, khi cô ta quyết định liệu sẽ mua một thương hiệu của P&G hay của đối thủ cạnh tranh. Nếu thắng ở khoảnh khắc sự thật đầu tiên, chúng ta có cơ hội thắng ở khoảnh khắc thứ hai, xảy ra ở nhà khi cô ấy và gia đình sử dụng sản phẩm và xác định xem nhà sản xuất có giữ lời hứa về thương hiệu hay không. Chỉ bằng cách chiến thắng ở cả hai khoảnh khắc sự thật đó – liên tục, mỗi ngày – chúng ta mới có thể chiếm được sự trung thành

của người tiêu dùng và duy trì tăng trưởng của công ty trong ngắn hạn và dài hạn. Và chúng ta phải chiến thắng cả hai khoảnh khắc sự thật hàng triệu lần mỗi ngày ở hơn 180 nước trên toàn thế giới."

P&G đặt người tiêu dùng ở trung tâm của quy trình sáng tạo – từ khi bắt đầu giai đoạn ý tưởng cho tới khi kết thúc, khi cô ấy cuối cùng đã mua sản phẩm. Như một câu cửa miệng ở P&G: "Người tiêu dùng ở trung tâm của tất cả những gì chúng tôi làm."

BIẾT/TÔN TRỌNG/ĐÁNH GIÁ CAO HỌ

Yếu tố tối quan trọng trong sự cách tân thay đổi cuộc chơi là hiểu biết sâu sắc người tiêu dùng của bạn trên phương diện lý trí lẫn cảm xúc. Điều này vượt ra ngoài những hình mẫu nhân khẩu học và tâm lý cơ bản. Nó đòi hỏi hiểu biết sâu sắc về điều thúc đẩy những cảm xúc của họ. Nó đòi hỏi bạn phải hiểu không chỉ những nhu cầu, mà cả những khao khát của họ nữa. Bạn phải đánh giá đúng họ là ai, họ sống như thế nào và – phải, tất nhiên – sản phẩm của bạn có thể cải thiện tốt nhất cuộc sống của họ ra sao.

Biến người tiêu dùng thành chủ nhân là một lời hứa để thực hiện cùng cô ấy, để tôn trọng và phục vụ, coi trọng những nhu cầu và mong muốn của cô ấy.

Như Peter Drucker đã nói: "Người tiêu dùng phải được giả định là duy lý. Tuy nhiên, thực tế của anh ta hay cô ta thường khá khác với của nhà sản xuất." Hiểu được thực tế của chủ nhân giúp xác định sự thấu hiểu có ý nghĩa. Những thấu hiểu về người tiêu dùng dẫn tới những cơ hội cách tân. Một khi biết những cơ hội ở đâu, bạn có thể đưa những nguồn lực cách tân khổng lồ vào trong nhiệm vụ. P&G cần phải thấy mọi thứ đúng như nó vốn có – qua con mắt của chủ nhân.

Tôi liên tục khuyến khích các nhân viên P&G tập trung ra bên ngoài, hướng đến những người đàn ông, phụ nữ, trẻ em, trẻ sơ sinh và những con thú nuôi mà chúng tôi phục vụ. Hãy ra khỏi văn phòng, tới những ngôi nhà và những cửa hàng, dù cho công việc của họ ở hãng là gì. Để hiểu được thực tế của người tiêu dùng – chắc chắn là như vậy! – nhưng cũng để hiểu những giấc mơ của họ. Luôn là một trải nghiệm khai sáng khi dành thời gian với những khách hàng để hiểu tại sao họ mua hay không mua các sản phẩm của P&G. Và luôn đầy cảm hứng khi hiểu được cuộc sống của họ và việc chúng ta có thể khiến những trải nghiệm mỗi ngày với việc chăm sóc nhà cửa và chăm sóc cá nhân trở nên đáng hài

lòng hơn như thế nào. Cá nhân tôi dành thời gian ghé thăm những người bán hàng và người tiêu dùng ít nhất một lần mỗi tháng và tôi không bao giờ để lỡ một điều gì đó có thể áp dụng vào việc kinh doanh.

Ở P&G, chúng tôi thường hỏi: "Ai là NGƯỜI QUAN TRỌNG của bạn?" Làm thế nào một nhóm cách tân sản phẩm thể hiện sự hiểu biết về người tiêu dùng của họ theo nhiều cách khác nhau. Ví dụ, nhóm chuẩn bị cho ra mắt thuốc trị chứng ợ nóng Prilosec ở Mỹ như một sản phẩm bán đại trà, đã tạo ra một bức hình bằng bìa cứng với kích cỡ một người tiêu dùng thật mà họ đặt tên là Joanne. Cô đại diện cho NGƯỜI QUAN TRỌNG nhất với họ, hay người tiêu dùng. Để đặt Joanne lên trên hết và ở trung tâm, nhóm đặt bức hình Joanne trong một chiếc ghế ở phòng họp của họ. Thường trong các cuộc họp, để cắt ngang những cuộc tranh luận và chỉ tập trung vào những sáng tạo sẽ có tác động ý nghĩa lên cuộc sống của cô, họ quay sang và hỏi: "Joanne sẽ nghĩ gì?"

HIỂU CẢ CON NGƯỜI

"Điều kiện của con người", theo lời Jeneanne Rae của Peer Insight, một hãng tư vấn chuyên về dịch vụ cách tân, "là một xuất phát điểm mang lại nhiều kết quả hơn hẳn bởi mức độ của sự cạnh tranh ngày nay."

Bạn có thể nghĩ rằng P&G, trong số tất cả các doanh nghiệp, sẽ biết điều này. Xét cho cùng, công ty đã thành lập bộ phận nghiên cứu thị trường đầu tiên và đã ý thức từ lâu về việc tìm kiếm không ngừng kiến thức về người tiêu dùng. Điều mà công ty đã không làm đủ tốt và thường xuyên là xem khách hàng như những người tham gia tích cực vào sự cách tân. Vai trò của họ từng cực kỳ thụ động: phản hồi sau mỗi thí nghiệm để cung cấp "dữ liệu nghiên cứu định lượng" – những con số sau đó được xử lý kỹ lưỡng – thay vì là nguồn lực của sự cách tân và những đối tác đầy cảm hứng trong cách tân.

P&G cần phải nhìn nhận những người tiêu dùng một cách rộng hơn. Hãng có khuynh hướng nhìn rất hạn hẹp không chỉ trong một khía cạnh về người tiêu dùng – ví dụ, miệng cho các sản phẩm chăm sóc răng miệng, tóc cho dầu gội, quần áo bẩn và máy giặt cho bột giặt. P&G về cơ bản đã kéo người tiêu dùng ra khỏi cuộc sống của chính cô ấy (đôi khi, kéo cả một phần cơ thể cụ thể!) và tập trung một cách thiển cận vào điều quan trọng nhất với công ty – sản phẩm hay công nghệ. Kể từ đó P&G đã học được cách hiểu và đánh giá cao con người và cuộc sống của cô – sự bận rộn;

sức ép công việc; trách nhiệm làm vợ làm mẹ; những khát khao, giấc mơ của cá nhân và gia đình cô. Điều này cho phép họ xác định các cơ hội cách tân thực sự mang tới những giải pháp ý nghĩa cho nhu cầu cũng như mong muốn chăm sóc nhà cửa và cá nhân của cô ấy, bằng không sẽ không được phát hiện ra thông qua những phương pháp truyền thống hơn, hạn hẹp hơn và thường là nông cạn hơn.

Hiểu được thu nhập của một gia đình ảnh hưởng ra sao tới những quyết định họ đưa ra hằng ngày, đối với các thương hiệu và sản phẩm mà họ lựa chọn mua và sử dụng là một khía cạnh quan trọng khác của việc hiểu người tiêu dùng. Việc định hướng người tiêu dùng là chủ nhân – hiểu biết và đánh giá cao NGƯỜI QUAN TRỌNG đó như một con người hoàn chỉnh – được minh họa trong câu chuyện dưới đây về Carlos và Marta.

CÂU CHUYỆN CỦA CARLOS VÀ MARTA

Qua cánh cửa sâu trong một con hẻm ở Mexico, hiện ra khoảnh sân và qua hai nhịp cầu thang là đến một căn hộ khiêm tốn với hai phòng ngủ của Marta và Carlos. Marta, 32 tuổi, là một bà nội trợ với hai cô con gái đam mê bóng rổ; Carlos làm kế toán ở một tiệm sửa xe. Nhà của họ không lớn hơn một căn phòng khách sạn tầm trung là bao, với một nhà bếp nhỏ xíu và một phòng ăn chỉ vừa đủ đặt một cái bàn và bốn cái ghế. Không có tủ đựng, nên cặp vợ chồng đặt những cái kệ gỗ dựa sát tường để cất quần áo. Bức tường treo rải rác những bức ảnh gia đình; trên cửa dán một lời cầu nguyện và hai cây thập giá. Căn nhà này thật sự là lâu đài của họ. Họ đã tiết kiệm và sống cùng bố mẹ Marta trong 12 năm mới mua nổi nó. Marta chăm sóc tỉ mỉ từng cen-ti-mét trong nhà; ngay cả bàn chải đánh răng của gia đình cũng được đặt có trật tự, dễ thu hút sự chú ý bởi một thiết bị treo trên tường phía trên bồn rửa mặt. Marta là kiểu người tiêu dùng của P&G. Thật ra, cô đúng là khách hàng của P&G – nước giặt Ariel, nước làm mềm vải Downy và dung dịch vệ sinh phụ nữ Naturella.

Carlos kiếm được khoản tiền tương đương 600 đô-la Mỹ một tháng, gần bằng mức trung bình của cả nước. Theo quan điểm của P&G, gia đình này thuộc về thị trường tiêu dùng thu nhập thấp hơn ở Mexico, những hộ gia đình có thu nhập từ 215 đến 970 đô-la Mỹ một tháng. Những gia đình này chiếm khoảng 60% trong dân số 106 triệu người của đất nước này.

25% người nghèo nhất ở Mexico không có đủ thu nhập để quan tâm nhiều tới những gì mà P&G đề nghị; còn 15% giàu nhất, kể từ

khi P&G vào nước này năm 1948, hãng đã làm khá tốt. Tuy vậy, trong một thời gian, hãng không thành công như thế với 60% ở giữa, vốn cũng là nơi có tỉ lệ tăng dân số nhanh nhất. “Chúng ta phải giành được phân khúc này trong hôm nay, vì tỉ lệ của phân khúc thu nhập thấp sẽ giảm trong những năm tới”, văn phòng P&G ở Mexico kết luận trong một nghiên cứu nội bộ. Nghiên cứu tiếp tục bằng câu hỏi: “Đâu là những cơ hội kinh doanh chúng ta có với họ và tại sao?”

Đây là những câu hỏi đúng, và thất bại trong việc nghĩ thông suốt rất đắt giá với chúng tôi. Trong một trường hợp, sự cách tân quả thật mang tới một sản phẩm tốt hơn – nhưng nó vẫn thất bại vì hiểu biết sai lệch về những sự tin tưởng và thói quen của NGƯỜI QUAN TRỌNG. Vào cuối những năm 1980, bột giặt Ariel Ultra được ra mắt. Nó có tác dụng làm sạch tốt hơn với lượng dùng chỉ bằng một nửa. P&G coi đây là một lợi ích lớn vì phần lớn các hộ gia đình có thu nhập thấp hơn có ít không gian để đồ đạc – một cái kệ duy nhất, giống như trong nhà bếp của Marta và Carlos. Ultra cũng có những enzyme với tác dụng làm sạch tốt hơn. P&G tự tin rằng hãng đã có một sản phẩm chiến thắng lớn tới mức phần lớn việc sản xuất được chuyển sang Ultra và một chiến dịch lớn đã được khởi động. Mặc dù vậy, các phụ nữ Mexico lại nói với P&G theo cách khác. Đầu tiên, họ không tin rằng họ có thể thật sự làm sạch quần áo với quá ít bột giặt như thế. Thứ đến, Ariel Ultra không tạo bọt. Nhiều thành viên trong các hộ gia đình thu nhập thấp làm những công việc chân tay và rất nhạy cảm với mùi; họ coi bọt là dấu hiệu việc mồ hôi của họ đã được gột sạch. “Chúng tôi hoàn toàn bỏ qua việc những dấu hiệu thẩm mỹ và thị giác quan trọng ra sao với những người tiêu dùng có thu nhập thấp hơn,” Herrera Moro của P&G nói. Trong vài tháng, Ariel Ultra bị ngừng đưa ra thị trường. Ông nói ráo hoảnh: “Chúng tôi lẽ ra đã có thể hiểu. Chúng tôi lẽ ra phải hiểu. Chúng tôi không hiểu, nên chúng tôi thất bại.” Và đây không phải là lần duy nhất P&G bỏ lỡ cơ hội với nhóm người tiêu dùng có thu nhập thấp hơn.

Bắt đầu từ khoảng năm 2001, P&G đã thay đổi chiến thuật. Để chạm tới 60% dân số ở giữa, hãng phải hiểu họ tốt hơn. Tất cả những gì hãng đã biết là có một khoảng cách giữa những gì họ đề nghị và những gì phần lớn người Mexico muốn.

“Chương trình tiếp cận gần gũi người tiêu dùng” đã phát triển những cách khiến mọi người thật sự gần gũi hơn với người tiêu dùng. Living It là một chương trình mà trong đó các nhân viên P&G sống vài ngày với những gia đình có thu nhập ở nhóm thấp hơn.

Downy một lần xả là một ví dụ rất thành công về việc chuyển sự thấu hiểu từ những trải nghiệm như thế thành các sản phẩm mang lại lợi nhuận. Vào đầu những năm 2000, thị phần ở Mexico của nước làm mềm vải Downy đang thấp và giậm chân tại chỗ. P&G không chắc có thể làm được gì bởi họ giả định những ai không có máy giặt thì không sử dụng nước làm mềm vải. Không muốn nhượng bộ thương hiệu Downy bằng cách giảm giá quá nhiều, quyết định đã được đưa ra để xem liệu có thể làm điều gì đó cụ thể nhằm đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng thuộc nhóm thu nhập thấp hơn hay không.

Một trong những điều mà mọi nhân viên P&G chú ý – vì khiến họ sốc – nhờ chương trình Living It và những trải nghiệm tương tự là vấn đề về nước sinh hoạt. Trước khi những người châu Âu tới vào thế kỷ XVI, bao quanh Mexico City là một hồ nước giờ đã cạn khô. Sự nghi ngờ đối với nguồn nước uống rất cao; Carlos và Marta mua nước uống đóng chai, cũng như phần lớn các gia đình còn kiếm được ít tiền hơn họ nhiều. Hàng triệu phụ nữ ở nông thôn vẫn lấy nước từ các giếng và máy bơm chung; ở các thành phố, nhiều người chỉ có nước máy trong vài giờ mỗi ngày. Hầu hết các gia đình không có máy giặt; những hộ có máy sấy quần áo lại càng ít hơn. Tất cả những điều này khiến việc giặt giũ quần áo trở thành một việc nhà cực kỳ tốn sức.

Đồng thời, những phụ nữ Mexico ở nhóm có thu nhập thấp hơn làm công việc giặt giũ cực kỳ nghiêm túc. Họ không có tiền để thường xuyên mua nhiều quần áo, nhưng họ rất tự hào trong việc bảo đảm rằng gia đình họ bảnh bao mỗi khi ra đường. Đưa con cái tới trường trong bộ quần áo sạch sẽ, phẳng phiu, sáng sủa là dấu hiệu rõ ràng chứng minh họ là một bà mẹ tốt. Trên những kệ đồ và giá treo của Marta, từng món đồ, từ những chiếc quần jeans và áo phông tới những bộ vest của Carlos, được ủi phẳng phiu – và cô là trường hợp phổ biến, chứ không phải ngoại lệ. P&G thấy rằng phụ nữ Mexico dành nhiều thời gian cho việc giặt ủi quần áo hơn toàn bộ phần việc nhà còn lại cộng vào. Hơn 90% người dân sử dụng một loại nước làm mềm vải, ngay cả những phụ nữ thực hiện một phần hay tất cả công việc giặt giũ của họ bằng tay.

“Bằng cách dành thời gian với những phụ nữ này, chúng tôi đã hiểu rằng quá trình làm mềm vải cần rất nhiều năng lượng và thời gian của họ,” Antonio Hidalgo, giám đốc nhãn hàng Downy Single Rinse ở thời điểm nó ra mắt vào tháng Ba năm 2004, nhớ lại. Có một quy trình sáu bước cho việc giặt quần áo như sau: giặt, xả, xả, thêm nước làm mềm vải, xả, xả. Không vấn đề gì nếu tất cả những điều này chỉ là thỉnh thoảng ấn một cái nút. Mặc dù vậy,

không phải là chuyện đùa nếu bạn phải đi bộ nửa dặm hoặc hơn để lấy nước. Ngay cả các máy giặt bán tự động cũng đòi hỏi nước được đưa vào và ra bằng tay. Và nếu bạn làm không đúng lúc, lượng nước có thể hết giữa chừng. "Khoảnh khắc lớn 'aha!'" Carlos Paz Soldán, phó giám đốc P&G tại Mexico và Trung Mỹ, nói, chính là việc phát hiện ra nước giá trị như thế nào với những người Mexico thuộc nhóm thu nhập thấp hơn. "Và chúng tôi chỉ hiểu ra điều đó bằng cách trải nghiệm họ sống như thế nào."

Tập hợp những điều đó lại với nhau, dưới đây là điều chúng tôi biết được. Phụ nữ Mexico thuộc nhóm có thu nhập thấp hơn thích sử dụng nước làm mềm vải; họ có tiêu chuẩn rất cao về việc giặt giũ; còn giặt quần áo là một công việc nặng nhọc, tốn nhiều thời gian và đòi hỏi nhiều nước cho loạt bước giặt và xả. Những ý tưởng này được đưa qua "máy vắt nước", tức bộ phận làm công việc nghiên cứu định lượng quy mô lớn nổi tiếng ở P&G. Họ bắt đầu nghiên cứu kỹ nó.

Đã xác định được vấn đề cần giải quyết (khiến việc giặt giũ dễ dàng hơn, ít tiêu tốn nước hơn) và lợi ích cho người tiêu dùng, tất cả những gì còn lại là nên đề nghị sản phẩm nào. Những tiêu chí chất lượng, các mức chi phí mục tiêu được gửi tới các phòng thí nghiệm và họ đưa ra một câu trả lời: Downy một lần xả – Downy Single Rinse (DSR). Thay vì quy trình sáu bước, DSR giảm nó xuống còn ba – giặt, thêm nước mềm vải, xả. Việc giảm số lần xả xuống giúp tiết kiệm rất nhiều thời gian, công sức và nước. DSR được ra mắt với sự bảo trợ của cơ quan nước và môi trường Mexico. Đã có rất nhiều buổi giới thiệu sản phẩm ở các cửa hàng để phụ nữ có thể thấy nó vận hành ra sao.

DSR là một sản phẩm ăn khách ngay từ đầu. Hidalgo nhớ lại khi ông nói với một bà mẹ rằng ông đã phát triển DSR, mặt bà tươi hẳn lên. "Bà ấy đã cảm ơn tôi," ông nói với sự hài lòng, "và yêu cầu tôi làm ơn đưa thêm những kiểu sản phẩm này tới cho cuộc sống của bà ấy." Tất nhiên, Hidalgo đang cố gắng làm chính điều đó.

Nhất là đối với việc cách tân cho các thị trường ở mức thu nhập thấp hơn, điều quan trọng là suy nghĩ về sự sẵn sàng chi trả, chứ không phải giá thành. Tất nhiên, những người tiêu dùng ở mức thu nhập thấp hơn nhạy cảm về giá cả, nhưng cách tư duy tốt hơn về điều đó là họ nhạy cảm về giá trị.

Bằng cách lắng nghe những phụ nữ như Marta, một thương hiệu đáng tin cậy và một sản phẩm có lợi nhuận đã được ra đời. Marta đã đầy tự hào khi các cháu gái nói với cô: "Quần áo của dì thơm

thật đấy."

ĐỘT PHÁ VÀO MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI BẰNG CÁCH HIỂU YẾU TỐ NGƯỜI QUAN TRỌNG

Một ví dụ khác của việc hiểu sâu sắc yếu tố NGƯỜI QUAN TRỌNG tới từ Nokia, vốn đã thích nghi việc kinh doanh của hãng trong những điều kiện tại Ấn Độ. Trong quá trình đó, hãng đã thống trị thị trường điện thoại di động Ấn Độ.

Quá nhiều công ty tìm cách khai thác những thị trường đang bùng nổ bên ngoài phương Tây – chẳng hạn như Trung Quốc, Ấn Độ, Brazil và Nga – thay đổi các đề nghị về sản phẩm của họ rồi "đẩy đi" những gì đã hiệu quả trong các thị trường truyền thống. Thành công của Nokia ở Ấn Độ dựa trên thái độ sẵn sàng của hãng trong việc chấp nhận rằng "những gì hiệu quả ở đây không chắc sẽ hiệu quả ở đó". Tâm lý họ đã cởi mở hơn với khả năng rằng những ý tưởng và năng lực hiện có – tức là toàn bộ mô hình kinh doanh của họ – có thể không áp dụng được.

Hiểu được và chăm sóc nhu cầu của một thị trường mới không chỉ là tiếp thị, nó còn là một thách thức kinh doanh cơ bản. Cởi mở trong suy nghĩ, sẵn sàng lắng nghe và tìm hiểu những tri thức không chỉ về sản phẩm, thương hiệu hay quảng cáo, mà cả hệ thống phân phối, dây chuyền cung ứng và các khía cạnh khác của thị trường mới, là điều cực kỳ quan trọng. Thông tin này là tư liệu thô cho sự cách tân. Xây dựng một tổ chức có thể đào xới và hành động dựa trên những hiểu biết này để mang đến sự nhanh chóng về chiến lược và tổ chức để đi trước một bước ở các thị trường khác nhau.

Học hỏi, tò mò và tìm hiểu nhu cầu chính xác sẽ cho bạn lợi thế. Đó là điều đã khiến Nokia phát hiện ra rằng xây dựng thị trường cho điện thoại di động ở Ấn Độ sẽ cần nhiều hơn là chỉ thực hiện vài điều chỉnh với sản phẩm hiện hữu của hãng. Điều Ấn Độ đòi hỏi là một mô hình kinh doanh mới và Nokia đã tạo ra nó.

Giới lãnh đạo cấp cao của Nokia hiểu rằng thị trường cho điện thoại di động ở Ấn Độ có thể rất lớn. Khi Nokia lần đầu để mắt tới Ấn Độ vào năm 1996, chỉ khoảng một trong 100 người Ấn Độ có điện thoại để bàn. Nhóm của Nokia tưởng tượng ra tầm quan trọng của thông tin liên lạc di động với những người, nếu không có nó, phải truyền thông điệp bằng cách đi xe đạp từ thị trấn này sang thị trấn khác, hay những người mất liên lạc với các thành viên trong gia đình – thậm chí là vợ chồng – nhiều tháng liền. Tuy

những nhân viên ở Nokia tưởng tượng ra các khả năng, nhưng họ không giả định rằng họ biết chính xác cách đáp ứng những nhu cầu điện thoại di động của Ấn Độ. Trước hết, họ chỉ định một đội được lựa chọn cẩn thận với mức phân quyền rộng để tìm hiểu thị trường Ấn Độ từ dưới lên. Tuy nhóm này bao gồm các nhân viên của Nokia từ California và Phần Lan, nó nghiêng hơn về phía những người Ấn Độ bản địa, vì họ có tai nghe tốt hơn và con mắt tinh tường hơn trong việc quan sát những sở thích, giá trị, thói quen và nền văn hóa địa phương.

Trong khi nỗ lực tìm hiểu thị trường Ấn Độ, Nokia cũng đã có cái nhìn khác và bảo đảm rằng những nhân viên người Ấn Độ mới hiểu hãng. Họ được đưa tới tổng hành dinh ở Phần Lan trong vài tuần để tập huấn quyết liệt. Tero Ojanperä, giám đốc công nghệ của Nokia, giải thích: "Chúng tôi chuyển mọi người tới trụ sở chính trong một thời gian để họ biết mọi người trong công ty và hiểu nền văn hóa của công ty. Điều này đặc biệt quan trọng nếu họ được tuyển mộ từ bên ngoài. Khi trở lại đất nước nơi họ làm việc, họ không chỉ có sự kết nối sâu sắc với văn hóa địa phương, mà văn hóa Nokia cũng sẽ chảy trong huyết mạch của họ. Họ có một quan điểm cả toàn cầu lẫn địa phương." Những chuyến thăm thường xuyên từ các giám đốc cấp cao của Nokia và những người phát triển sản phẩm cũng giúp củng cố văn hóa của hãng.

Ngay từ đầu, Nokia nhận ra rằng đưa điện thoại di động vào tay dân số khổng lồ của Ấn Độ sẽ là một thách thức lớn. Những cửa hàng bán lẻ lớn bán các thiết bị điện tử tiêu dùng có tuổi thọ cao không muốn dính líu tới thị trường điện thoại di động quá mới mẻ, vì mức lợi nhuận biên trên mỗi chiếc điện thoại cầm tay theo giá trị tuyệt đối là quá ít và doanh số quá thấp. Ojanperä giải thích: "Chúng tôi nhận thấy thị trường khác biệt ra sao. Để vươn tới thị trường rộng lớn, chúng tôi cần thiết kế lại toàn bộ mô hình kinh doanh: điểm định giá, những phân bổ giá trị, thiết kế sản phẩm cũng như cách chúng tôi tiếp thị và phân phối."

Nokia quay sang HCL, một hãng chế tạo và phân phối máy tính cá nhân, để giúp họ tìm hiểu khó khăn của việc phân phối. HCL chia sẻ tầm nhìn của Nokia về sự sẵn lòng chi trả và vượt xa những cửa hàng điện tử truyền thống đến mức phân phối những sản phẩm ở các mức định giá cao hơn nhiều. HCL cũng chia sẻ nhiều giá trị của Nokia và trở thành một đối tác đích thực. Nhiều công ty thay đổi nhà phân phối mỗi hai hoặc ba năm, nhưng liên doanh Nokia-HCL đã kéo dài từ khi bắt đầu, ngay cả khi Nokia đã, cùng lúc, mở rộng mạng lưới phân phối và đối tác của hãng.

Đội nhóm phát triển kinh doanh ở Ấn Độ đã trao đổi với một lượng rất lớn những người tiêu dùng Ấn Độ, đồng thời nhanh chóng nhận ra điện thoại di động sẽ đáp ứng rất nhiều nhu cầu khác nhau và được sử dụng trong những điều kiện đa dạng. Đội nhóm này dựa vào điều mà Shiv Shivakumar, phó giám đốc bán hàng của Nokia ở Ấn Độ, gọi là "sự hội tụ kỹ thuật số ở đáy thị trường" – tức ý tưởng về một chiếc điện thoại di động có thể hoạt động như một đồng hồ báo thức, một chiếc radio, một cái đèn pin, những sản phẩm có giá từ 700-900 rupee (14-18 đô-la) mỗi món, ở thời điểm đó. (Ở thời điểm viết cuốn sách này, sẽ là 17,50-22,50 đô-la.) Mọi người sẽ cần sử dụng điện thoại trong điều kiện khô nóng với nhiều bụi, trong ánh mặt trời gay gắt làm lóa mắt và ở những nơi nóng nực, ẩm ướt khiến bàn tay đổ mồ hôi, trơn trượt. Hơn nữa, một phần khổng lồ dân số sống ở những ngôi làng Ấn Độ không có máy bơm nước hay điện và cực nghèo. Khả năng sở hữu một chiếc điện thoại của họ sẽ tăng lên khi nhiều gia đình sử dụng chung một đường dây chính. Với điện hiếm hoi ở nhiều nơi, ánh sáng là một vấn đề.

Những quan sát sắc sảo này đã chỉ ra các tính năng cho sản phẩm được mong đợi: một chiếc điện thoại dễ cầm nắm hơn, chống bụi, một chiếc đèn pin bên trong và một màn hình phân cực. Nokia Ấn Độ, Nokia Toàn cầu và HCL đã thảo luận những vấn đề này với mục tiêu nhận dạng một sản phẩm có thể được xây dựng trên nền tảng công nghệ của Nokia và giữ cho thương hiệu này ở mức giá hợp lý.

Mức giá "hợp lý" không nhất thiết là giá bèo bọt. Người dùng Ấn Độ không thể chi trả mức giá của một chiếc điện thoại di động ở phương Tây, nhưng họ sẵn sàng trả xứng với giá trị của nó. Ban đầu, giá khoảng 50 đô-la, giảm xuống còn khoảng 20 đô-la vào cuối năm 2007. Những mức định giá này cho phép Nokia cung cấp cho các khách hàng Ấn Độ những gì họ muốn mà vẫn có mức lợi nhuận biên như mong đợi. Như chủ tịch và CEO Olli-Pekka Kallasvuo giải thích: "Một số người cố gắng tối ưu hóa theo chi phí ở các thị trường đang phát triển, nhưng bạn có thể cần chi tiết nhiều hơn một chút để thiết kế và sản xuất ra một sản phẩm tốt hơn." Chẳng hạn, Nokia thấy rằng khoảng 63% người Ấn Độ tìm kiếm phong cách khi họ mua một chiếc điện thoại – mà với một số người, nó có những tính năng công nghệ tuyệt vời; với những người khác, vẻ ngoài là điều quan trọng; còn những người khác nữa mà các khía cạnh cảm nhận giác quan, như màn hình và bàn phím, là điều hấp dẫn.

Tuy nhiên, sự thấu hiểu lớn nhất của Nokia không liên quan tới

bản thân sản phẩm. Hãng nhận ra rằng những nhà bán lẻ lớn không sẵn lòng bán điện thoại di động, nên Nokia sẽ tự tạo ra hệ thống phân phối của riêng họ. Một lần nữa, bằng cách ở gần với thị trường và dành thời gian để hiểu những đặc điểm của quốc gia mà không bị che mờ bởi thành công trước đó, đội nhóm Nokia đã tìm ra một giải pháp hiệu quả cho thị trường Ấn Độ. Họ đã phát triển một mạng lưới những người sẵn sàng bán điện thoại Nokia từ những quầy hàng nhỏ, bằng với kích thước của nhiều quầy hàng được sử dụng để bán trái cây và rau củ khắp Ấn Độ, từ những thành phố nhộn nhịp Mumbai và Delhi tới những ngôi làng nhỏ nhất trong nội địa. Nokia hợp tác với HCL để tìm những người quan tâm tới một cơ hội như thế và huấn luyện họ. Rất nhiều người có máu kinh doanh háo hức vì cơ hội kiếm được một khoản thu nhập khá. Sản phẩm thích hợp với mức giá thích hợp được bán qua những cửa hàng nhỏ có thể được đặt ở bất kỳ đâu, giúp Nokia có được tầm với và sự tăng tốc cực lớn.

Những hiểu biết của Nokia và HCL được mở rộng sang những động lực và nhu cầu của những người bán hàng cá nhân, do phát hiện rằng họ kỳ vọng kiếm được tiền bằng cách bán thật nhanh và nhiều chứ không phải nhờ biên lợi nhuận cao. Mối quan tâm chính là tốc độ – những người bán lẻ có thể bán các món hàng của họ nhanh như thế nào. Những người bán lẻ không muốn tiền của họ bị chôn trong cửa hàng, thậm chí chỉ qua một đêm. Những người bán trái cây rong thường sẽ bán hết hàng vào cuối ngày. Những người bán lẻ điện thoại di động cũng kỳ vọng điều tương tự. Thực ra, nếu các sản phẩm được định giá ở mức biên lợi nhuận 10%, người bán lẻ chắc chắn sẽ bán nó ở mức giá thấp hơn, hạ dần mức biên lợi nhuận gần hơn với 2% để bán hết hàng nhanh. Điều quan trọng là một nguồn cung ứng sản phẩm ổn định và tránh rủi ro tài chính. Gần đây hơn, các cửa hàng bán lẻ đang tồn tại như các tiệm thuốc và siêu thị đã bắt đầu bán các điện thoại di động Nokia. Như Shivakumar giải thích: “Giờ mọi người nhận ra rằng điện thoại di động thực sự làm tăng lượng người ghé qua các cửa hàng, do vậy mọi hãng thương mại có tổ chức hay hãng bán lẻ lớn đều muốn bán điện thoại di động.” Vào mùa thu năm 2007, có 100.000 cơ sở bán lẻ bán các sản phẩm của Nokia.

Nokia giờ thống trị thị trường điện thoại di động Ấn Độ với một khoảng cách lớn. Hãng đã thiết lập các cơ sở chế tạo, nghiên cứu và phát triển ở Ấn Độ, cho phép chu kỳ cách tân sản phẩm chuyển động nhanh hơn. Lấn sâu hơn vào thị trường Ấn Độ cũng cung cấp nhiên liệu cho sự cách tân tiếp tục. Chẳng hạn, Nokia đã xác định bảy phân khúc thị trường riêng biệt, với những ưu tiên riêng cho mỗi phân khúc. Ojanperä nói: “Các kết quả hiện đang cho thấy

chúng tôi có vẻ đã làm đúng. Chúng tôi đã có thể duy trì biên lợi nhuận hợp lý ở những mức định giá rất thấp, điều mà không ai trong các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi có thể sánh được tại thời điểm này."

Những đặc điểm sản phẩm được thiết kế cho thị trường Ấn Độ giờ là một phần của danh mục mà các đội nhóm của Nokia ở những nước khác có thể rút kinh nghiệm để mở rộng ở những nơi như Indonesia và châu Phi hạ Sahara. Nhưng ngay cả nếu những thành viên của đội nhóm Nokia Ấn Độ có tham gia, bạn có thể chắc chắn rằng họ sẽ làm việc chăm chỉ để xác định những nhu cầu của thị trường địa phương mới. Như Ojanperä nói: "Vấn đề là gần gũi và nhận ra sự đa dạng của thị trường, từ đó cách tân thật gần với thị trường. Không có cách nào để người của chúng tôi ở tổng hành dinh tập đoàn có thể nhận thấy điều gì đang xảy ra ở Ấn Độ, hay đang xảy ra ở châu Phi. Mỗi địa điểm một khác, đòi hỏi một đầu óc cởi mở, tư duy tươi mới về sản phẩm cũng như mỗi nhân tố trong việc kinh doanh."

NHỮNG NHU CẦU RÕ RÀNG ĐỐI ĐẦU VỚI NHỮNG NHU CẦU ẨN

Mọi sự cách tân tuyệt vời tới từ việc hiểu những nhu cầu và khát khao chưa được đáp ứng của khách hàng, cả rõ ràng và không rõ ràng – tức là không chỉ những gì họ nói, mà quan trọng hơn là những gì họ không thể nói rõ hay không muốn nói. Những nhu cầu không rõ ràng giúp khám phá "thực tế thật sự" của chủ nhân. Nó có thể bao gồm việc đánh giá lối sống của họ ngoài thế giới thật và điều gì quan trọng nhất với họ; hiểu cách họ sử dụng một sản phẩm và những động cơ thật sự của họ trong việc làm điều đó; bắt đầu hiểu những cảm xúc và cảm giác của họ. Những nhu cầu không rõ ràng cũng có thể được phát hiện bằng cách nhìn vào nghịch lý giữa những gì mọi người nói họ sẽ làm và những gì họ thực sự làm. Nếu làm tốt, bạn khám phá những lý do ẩn tại sao một người tiêu dùng lựa chọn thương hiệu này mà không phải thương hiệu kia. Ví dụ như một phụ nữ có thể nói cô ấy mua một loại nước hoa "vì nó nhắc tôi nhớ về người bạn trai đầu tiên". Với sự thấu hiểu này, bạn có thể xác định những nhóm người tiêu dùng nào có triển vọng cao nhất bị thu hút bởi các đề nghị của bạn và phát triển mọi sự cách tân nhắm chính xác vào họ.

L'Oréal là một ví dụ hay. Công ty mỹ phẩm Pháp đã thiết kế một loại mascara cho phụ nữ Nhật Bản – những người có lông mi ngắn và thẳng vốn sẽ không sử dụng sản phẩm này. Vì thế, họ không có nhu cầu dùng nó. Nếu L'Oréal lắng nghe thị trường, hãng hẳn đã

nhún vai và đi tìm thứ gì khác hứa hẹn hơn. Thay vì thế, hãng đã nảy ra ý tưởng về một loại mascara đặc biệt có thể làm dài và cong mi. Đó là một sản phẩm bán cực chạy. Như CEO Jean-Paul Agon đã nói trên tờ Financial Times: "Chúng tôi hẳn không bao giờ thấy được [triển vọng] như thế trong một nhóm trọng tâm". Agon cho biết, sứ mệnh của L'Oréal là giới thiệu hoặc phát minh những sản phẩm mà người tiêu dùng sẽ yêu thích; điều đó đòi hỏi hãng phải lường trước những nhu cầu của họ, chứ không chỉ cho họ điều mà họ yêu cầu.

Gần như mọi thương hiệu giá trị tỉ đô của P&G đều được ra mắt với một sự cách tân sản phẩm đột phá – điều trực tiếp giải quyết những nhu cầu chưa được đáp ứng của người tiêu dùng – và kết quả là đã kích thích sự tiêu dùng mới. Pampers là loại tã giấy dùng một lần, giải pháp thay thế hiệu quả và thuận tiện hơn so với dùng vải cho các bà mẹ. Head & Shoulders là loại dầu gội đầu tiên mà người dùng không phải đánh đổi giữa việc bảo vệ chống lại gàu và chăm sóc da đầu với tóc khỏe, sạch.

Rốt cuộc, những khách hàng không thể luôn nói với bạn điều họ thực sự muốn. Việc lắng nghe, quan sát, thực hiện những kết nối và xác định những thấu hiểu dẫn tới các cơ hội cách tân đều phụ thuộc vào bạn.

Các công ty công nghiệp cũng phải biết người dùng cuối cùng, bất chấp thực tế rằng những đề nghị của họ thường trở thành một phần sản phẩm của một công ty khác. Thực hiện sự kết nối với khách hàng là cách chắc chắn duy nhất để tiếp tục tồn tại xứng đáng trong ngành. Đó là cách mà Bộ phận Hệ thống Quang học đã tạo ra hàng trăm triệu đô-la doanh thu mỗi năm và đóng góp lớn vào lợi nhuận của 3M, bất chấp những chu kỳ giới thiệu sản phẩm lạc hậu nhanh chóng và sự ảnh hưởng xấu về giá cả điển hình trong ngành điện tử tiêu dùng mà nó phục vụ. Khi bạn sử dụng một máy tính xách tay, PDA[9] hay một ti-vi LCD, khả năng lớn là nó đang sử dụng một sản phẩm của đơn vị kinh doanh Hệ thống Quang học thuộc 3M. Những màn hình của nhiều sản phẩm điện tử tiêu dùng được bán bởi các công ty như Sony, Nokia, Sharp, HP và SAMSUNG sử dụng phim của 3M để "quản lý" ánh sáng, khiến màn hình hiệu quả hơn về năng lượng và dễ đọc hơn, thậm chí hướng ánh sáng về phía bạn chứ không phải về phía người ngồi cạnh bạn trên máy bay.

[9] Thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân (Personal Digital Assistant) là các thiết bị cầm tay vốn được thiết kế như một cuốn sổ tay cá nhân và ngày càng tích hợp thêm nhiều chức năng. Một PDA cơ bản thường có

đồng hồ, lịch ghi chú, sổ địa chỉ, danh sách việc cần làm, sổ ghi nhớ và máy tính bỏ túi.

3M dựa vào những nền tảng công nghệ tuyệt vời, mà đội ngũ Hệ thống Quang học phải cực kỳ quen thuộc để xây dựng những sản phẩm mới. Kết hợp và áp dụng những công nghệ này theo những cách cách tân hiệu quả không chỉ sau khi đội nhóm đã tìm ra thứ người tiêu dùng thật sự muốn. Như Jeff Melby, giám đốc kinh doanh Hệ thống Quang học và cựu giám đốc kỹ thuật của 3M, giải thích: "Trước khi xác định cách tập hợp những công nghệ của 3M, bạn có thể xác định loại sản phẩm nào chắc chắn sẽ làm người tiêu dùng vui thích trong khi cung cấp giá trị thực sự cho những nhà sản xuất màn hình là khách hàng của bạn. Bạn phải đặt rất nhiều câu hỏi và lấy thông tin từ rất nhiều nguồn bên ngoài.

"Nếu bạn hỏi một nhà sản xuất lớn điều gì là quan trọng, họ sẽ nói với bạn rằng chi phí, chi phí và chi phí. Nhưng đó chỉ là một phần những gì khách hàng quan tâm. Liệu bạn đã bao giờ nhìn vào máy tính xách tay của mình và nói: 'Trời, mình ước màn hình sáng hơn gấp ba lần?' chưa. Có lẽ là không. Đó là những nhu cầu ẩn. Chúng khó phát hiện, nhưng khi bạn tìm ra và đáp ứng chúng, cơ hội là rất lớn. Vậy nên nhận ra chúng là công việc bạn phải làm."

LÀM QUEN VỚI NGƯỜI QUAN TRỌNG CỦA BẠN BẰNG CÁCH NÀO?

Vài năm trước, P&G nhận ra rằng mặc dù trò chuyện với rất nhiều người nhưng hãng không thật sự lắng nghe họ. P&G đã vượt qua rào cản này bằng cách tiếp quản một trong những tổ chức nghiên cứu thị trường có tính chất truyền thống hơn trong ngành và biến nó thành một tổ chức đầy sức mạnh trong việc hiểu người tiêu dùng và một nơi tạo ra những thấu hiểu về người tiêu dùng. Bằng cách đầu tư hơn 1 tỉ đô-la vào nghiên cứu tìm hiểu người tiêu dùng từ năm 2002-2007 và tiến hành nghiên cứu với hơn 4 triệu người tiêu dùng mỗi năm, P&G đã rời xa những nhóm tiêu điểm truyền thống, được quan sát đằng sau tấm kính một chiều để tới với các kỹ thuật nghiên cứu nhập vai thời gian thực. Thật vậy, chi tiêu vào nghiên cứu nhập vai ở cửa hàng và ở nhà đã tăng gấp năm lần kể từ đầu thập kỷ. Đây là một sự chuyển đổi quan trọng. Đầu tư những đồng đô-la này theo những cách thông minh hơn đã mang lại kiến thức lớn hơn, khai phá sự thấu hiểu sâu sắc hơn và dẫn tới những cơ hội cách tân lớn hơn.

P&G dành nhiều thời gian hơn để sống với khách hàng ở nhà của họ, mua sắm với họ ở cửa hàng và là một phần cuộc sống của họ.

Sự nhập vai hoàn toàn này dẫn tới những sự thấu hiểu phong phú hơn về người tiêu dùng, vốn giúp nhận diện những cơ hội cách tân thường bị bỏ lỡ bởi nghiên cứu truyền thống.

LIVING IT, WORK IT

Một ví dụ tới từ Mỹ Latin. Đội ngũ lãnh đạo của P&G ở khu vực này, như đã nhắc tới trước đó, biết rằng có khoảng cách giữa những thương hiệu mà họ đề nghị với những gì người tiêu dùng thuộc nhóm thu nhập thấp hơn mong muốn. "Chúng tôi có khuynh hướng tuyển dụng từ những tầng lớp kinh tế xã hội tương đối cao (Nhóm A)," Carlos Paz Soldán ghi nhận. Nhưng người tiêu dùng chính của chúng tôi – nơi tập trung hầu hết sự tiêu thụ và tăng trưởng – tới từ nhóm hộ gia đình có thu nhập mà chúng tôi gọi là C và D. Paz Soldán nói tiếp: "Chúng tôi thực sự khá mù mờ về họ. Bởi vậy, chúng tôi không thể chỉ để các nhân viên của mình làm việc với một nhóm trọng tâm hay thực hiện một nghiên cứu định lượng bất kỳ theo kiểu thiết kế nào đó. Chúng tôi phải ra khỏi văn phòng của mình và nhập vai vào trong thế giới thực và những thói quen hằng ngày của những người tiêu dùng thuộc nhóm thu nhập thấp hơn cũng như trong những cửa hàng của các đối tác bán lẻ."

Năm 2002, P&G đã tạo ra chương trình nhập vai người tiêu dùng cụ thể. Living It (Sống cùng nó) cho phép các nhân viên sống vài ngày với người tiêu dùng ở nhà họ, cùng ăn và cùng đi mua sắm. Các nhân viên trải nghiệm trực tiếp những yêu cầu của người tiêu dùng với thời gian của họ và tiền bạc của họ, cách họ tương tác với các mạng lưới xã hội của họ, điều gì là quan trọng nhất với họ, những sản phẩm nào mà họ mua, cách họ sử dụng các sản phẩm đó, các thương hiệu và sản phẩm phù hợp ra sao với cuộc sống của họ. Một chương trình khác, Working It (Làm việc cùng nó), cung cấp cho những nhân viên cơ hội làm việc đằng sau quầy tính tiền ở một cửa hàng nhỏ. Điều này cho họ những hiểu biết về việc tại sao khách hàng mua hoặc không mua một sản phẩm trong một cửa hàng. Từ đó họ phán đoán trước những cách tân đưa tới thị trường có thể khiến việc mua sắm một sản phẩm dễ dàng hơn hay gây ra sự bối rối ở các kệ hàng – đối với người xếp hàng lên kệ và người mua sắm. Vậy tại sao những chương trình nhập vai này hiệu quả?

- Những nhà quản lý hàng đầu lãnh đạo theo hai cách. Thứ nhất, họ tham gia (khoảng 70% các giám đốc của P&G ở mọi cấp độ và phòng ban chức năng đã hoàn tất ít nhất một trong những trải nghiệm như thế). Thứ hai, họ kỳ vọng các

nhân viên tham gia vào những chương trình này như một phần công việc thường nhật của họ. Thật ra, chương trình gần gũi với người tiêu dùng bắt buộc mọi nhân viên mới phải tham gia, để giáo dục những nhà lãnh đạo tương lai của P&G về tầm quan trọng của việc tập trung ra bên ngoài và việc người tiêu dùng là chủ nhân, ngay từ ngày đầu tiên.

- Các nhân viên đã hài lòng hơn với công việc khi họ rời khỏi văn phòng và tham gia vào thế giới thực. Nó cho phép họ kết nối với những khách hàng họ phục vụ có tâm hơn – nhận được sự đánh giá cuộc sống hoàn chỉnh của họ, vốn rất khác với cuộc sống của các nhân viên đó.
- Những hiểu biết phong phú hơn, có thể dẫn tới hành động được nhận diện nhiều hơn từ những gì học được trong bối cảnh của thế giới thực. Những hiểu biết này và những điều học hỏi được tạo cảm hứng cho các ý tưởng cách tân có ý nghĩa với người tiêu dùng, nếu không đã không được phát hiện ra.
- Những hệ thống công nhận có sẵn để tưởng thưởng cho những hiểu biết về cách tân được phát hiện trong các lần gần gũi với người tiêu dùng và hệ quả là được thương mại hóa với những kết quả thị trường tích cực.

Living It, Working It, những chuyến thăm nhà và đi mua sắm cũng là cách P&G bắc cầu cho khoảng cách trong hiểu biết về người tiêu dùng; cách tân là cách họ biến hiểu biết về khách hàng thành lợi nhuận.

SỨC MẠNH CỦA SỰ QUAN SÁT

Sự quan sát gần gũi của chủ nhân và sự tham gia tích cực của cô ấy vào quá trình cách tân, những kết quả trong một định nghĩa chính xác hơn của những nhu cầu cơ bản, những điểm định giá, con đường đến được với cô ấy, mô hình kinh doanh, và cơ cấu chi phí. Tất cả bắt đầu bằng việc làm một điều đơn giản – theo dõi một cách thấu đáo người tiêu dùng, mặt đối mặt và lắng nghe, với đôi tai, đôi mắt, trái tim, bộ não và cả giác quan thứ sáu thuộc về trực giác của bạn.

Kết nối và đúc kết bằng trí tưởng tượng những gì bạn nhìn thấy và nghe thấy là cách sự quan sát biến thành hiểu biết. Marico, công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng nổi tiếng nhất của Ấn Độ, đã thông thạo sự chuyển dịch này trong quá trình "Thấu hiểu" của họ. Đối thoại với người tiêu dùng là trung tâm của việc Thấu hiểu. Những ai là thành viên của nhóm Thấu hiểu phải biết tư duy nhanh và hiệu quả, định hình tức thời cuộc đối thoại khi nó diễn

ra. Họ học những kỹ thuật để kết nối với người tiêu dùng, rút ra ý tưởng và cảm nghĩ, từ đó phát triển phong cách riêng của họ để làm điều đó. Huấn luyện sự Thấu hiểu cũng khiến họ ý thức về những giả định của chính mình, để tâm trí họ cởi mở với những gì mọi người nói. Để chắc chắn rằng họ tiếp thu được mọi thứ. Các thành viên nhóm Thấu hiểu được chia thành từng cặp hay các nhóm nhỏ để tiến hành những cuộc đối thoại. Bằng cách đó, một người có thể ghi chép và quan sát, trong khi những người còn lại đặt các câu hỏi. Và họ có thể kiểm tra chéo những quan sát và giả thuyết là kết quả của quá trình đó.

Sau đó, nhóm tập hợp lại để tổng hợp các phát hiện. Rất nhiều nỗ lực được đưa vào việc sàng lọc lượng thông tin khổng lồ và đúc kết thành những sự thấu hiểu, rồi lựa chọn những điều tương thích nhất với việc kinh doanh. Trong khi những phiên làm việc như thế thường kéo dài một ngày, chúng có thể có cường độ cực lớn. Không có gì lạ nếu một nhóm hoàn toàn bị cuốn vào tình huống và làm việc thâu đêm, cố gắng tìm tới tận cùng vấn đề. Sự khát khao và bền chí của họ trong việc tiếp tục đào sâu hơn nữa sẽ giúp họ chạm tới những sự thấu hiểu bị che giấu mà những người khác bỏ qua. Trong suốt quá trình đó, doanh nghiệp đã đưa vấn đề rời xa nhóm Thấu hiểu để thiên kiến của họ không can dự vào một cách sơ suất.

Marico đã sử dụng quy trình Thấu hiểu để dịch chuyển một cách chắc chắn và nhanh nhẹn vào lĩnh vực kem dưỡng tóc dành cho nam giới với Parachute Advanced Aftershower. Nhãn hàng này đã đạt được một vị thế thống trị, chiếm giữ 43% thị phần trong chưa đầy một năm. Nhãn hàng Parachute về truyền thống nhắm vào phụ nữ. Trong khi nam giới ở Ấn Độ ngày càng để ý tới vẻ bề ngoài hơn, Marico muốn tìm hiểu xem liệu việc tiếp thị cho nam giới có khiến nhãn hàng này bị bão hòa không. Nhiều bạn bè và chuyên gia trong ngành cảnh báo đó sẽ là một sai lầm lớn.

Và nhóm Thấu hiểu tìm hiểu cảm giác của phụ nữ, nam giới và thợ làm tóc về việc chăm sóc tóc nói chung và nhãn hàng Parachute nói riêng. Nam giới thường dùng tay vuốt tóc và quan tâm tới cảm giác khi sử dụng. Lần duy nhất họ thực sự thảo luận về việc chăm sóc tóc là ở tiệm hớt tóc. Những người tiêu dùng ý thức rằng giá trị cốt lõi của nhãn hàng Parachute là tóc khỏe mạnh và một thông điệp tiếp thị cho nam giới có vẻ không làm giảm giá trị đó. Những phát hiện này giúp xác nhận rằng Parachute Advanced Aftershower nhiều khả năng sẽ được đón nhận tốt và cũng được đưa vào các chương trình quảng cáo và tiếp thị. Ví dụ, một "chương trình tạo ảnh hưởng tới thợ làm tóc" mới

đã cho thấy những kết quả tích cực.

Khi Marico lưu tâm tới việc mở rộng thương hiệu mạnh của họ trong lĩnh vực dầu ăn – những loại dầu được gắn kết với một trái tim khỏe mạnh – hãng đã sử dụng Thấu hiểu để tìm hiểu cơ hội. Nghiên cứu ban đầu cho thấy tiểu đường là một vấn đề sức khỏe lớn, ngụ ý rằng sẽ có nhiều triển vọng hơn nếu phục vụ những người tiêu dùng bị tiểu đường. Trước hết, họ tập hợp một nhóm nhãn hàng để xác định lĩnh vực nào cần tìm hiểu, tập trung vào lĩnh vực thực phẩm cho người bị tiểu đường. Rồi dự án được bố trí một nhóm Thấu hiểu để xác định cơ hội một cách cụ thể hơn và thử nghiệm nó. Nhóm Thấu hiểu trong trường hợp này bao gồm những nhân sự từ một số nhãn hàng khác nhau, bộ phận công nghệ và nguồn nhân lực; họ được đưa vào nhóm từ nhiều cấp độ khác nhau trong tổ chức, từ giám đốc phụ trách công nghệ tới những nhân viên vừa được tuyển dụng.

Nhóm thương hiệu trình bày vắn tắt với nhóm cơ hội dựa theo tầm nhìn của họ. Sau đó, nhóm Thấu hiểu bắt tay vào việc. Giai đoạn thứ nhất là nghĩ thông suốt nhiệm vụ và làm rõ bất cứ điều gì họ còn chưa chắc chắn. Giai đoạn thứ hai là thu thập và xử lý các thông tin hiện có, chẳng hạn như các báo cáo nghiên cứu. Giai đoạn thứ ba là xác định những câu hỏi và vấn đề nào họ muốn giải quyết. Một thành viên nhóm đề xuất tìm hiểu chăm sóc sau trị liệu cho những người bị tiểu đường nghiêm trọng, đã trải qua phẫu thuật và đang trong một chế độ ăn kiêng ngặt nghèo. Những người khác đề xuất tập trung vào các bệnh nhân tiểu đường loại 1 và loại 2. Theo cách đó, nhóm đặt ra câu hỏi: Chúng ta có thể làm gì để các thực đơn hiện giờ thân thiện hơn với những người bị tiểu đường? Một ý tưởng được đưa ra là xem xét các món đồ ăn vặt. Nhóm tìm hiểu mọi lĩnh vực để xem thứ gì là hứa hẹn nhất, rồi đào sâu hơn nữa.

Như một phần "kế hoạch Thấu hiểu", nhóm cân nhắc xem ai sẽ là những nguồn thông tin tốt nhất. Người bị tiểu đường và chuyên gia dinh dưỡng rõ ràng là những nguồn thông tin quan trọng. Nhưng nhóm tin rằng các thành viên gia đình của người bị tiểu đường – vợ chồng và thậm chí là con cái – cũng quan trọng, vì họ có thể biết những thứ mà chính bản thân bệnh nhân tiểu đường không đề cập tới. Từ đó, nhóm đã chuẩn bị hướng dẫn thảo luận cho mình, chia ra thành những nhóm hai người để tiến hành các cuộc phỏng vấn và tổ chức những cuộc thảo luận sâu để tìm kiếm sự thấu hiểu.

Khi nhóm tập hợp những phát hiện lại, họ nhận thấy người bị tiểu

đường quả thật muốn ăn vặt. Các thành viên trong gia đình xác nhận rằng đúng là họ đã ăn vặt và họ không thích bị kiểm soát điều đó. Nhóm tìm hiểu được từ cộng đồng y khoa rằng các bác sĩ thực ra muốn bệnh nhân của họ chia nhỏ các bữa ăn thay vì ăn những bữa thật nhiều cách nhau xa. Những phát hiện này, kết hợp với nghiên cứu cho thấy số người bị tiểu đường rất đông và đang tăng, chỉ ra một cơ hội hấp dẫn cho Marico để cung cấp đồ ăn vặt thân thiện cho bệnh nhân tiểu đường. Những hiểu biết sâu hơn đã cung cấp thông tin cụ thể để hướng dẫn việc phát triển và ra mắt sản phẩm.

Marico rốt cuộc đã quyết định bắt đầu với một món phổ biến trong thực đơn của người Ấn Độ: roti, hay còn gọi là bánh mì Ấn Độ. Năm 2006, bộ nguyên liệu đóng hộp để chuẩn bị món roti giúp kiểm soát cholesterol và bệnh tiểu đường được đưa ra thử nghiệm ngoài thị trường. Năm 2007, sản phẩm này tăng trưởng nhanh chóng khắp Ấn Độ. Những kết quả ban đầu rất hứa hẹn.

PHÂN KHÚC NGƯỜI QUAN TRỌNG THÀNH NHỮNG MỤC TIÊU CÁCH TÂN CHÍNH XÁC HƠN

Khi nỗ lực để hiểu rõ hơn NGƯỜI QUAN TRỌNG, bạn sẽ phát hiện ra mọi người sử dụng sản phẩm của bạn vì những lý do khác nhau. Họ có thể có những lý do khác nhau cho việc sử dụng nó khi nào và như thế nào; những thái độ khác nhau về nhiều lợi ích mà họ muốn; những khác biệt về điều họ cho là một giá trị tốt và thứ gì họ sẵn sàng trả tiền. Một kích cỡ không thể vừa cho tất cả.

Thông thường trong một nhóm mục tiêu NGƯỜI QUAN TRỌNG rộng hơn, có nhiều nhóm nhỏ chia sẻ những quan niệm và/hoặc thói quen giống nhau. Xác định những nhóm này cho phép một đội nhóm hiểu, ưu tiên và đặt mục tiêu NGƯỜI QUAN TRỌNG chính xác hơn cho những cách tân mà họ tiến hành. Ví dụ, việc kinh doanh giấy vệ sinh Charmin. Đúng thế, người tiêu dùng có những ý kiến và kỳ vọng khác nhau, ngay cả cho giấy vệ sinh. Đội ngũ cách tân của Charmin đã tiến hành phân tích phân khúc khách hàng tỉ mỉ. Sử dụng hàng loạt kỹ thuật định tính và định lượng, họ đã xác định một số nhóm nhỏ người tiêu dùng khác nhau dựa trên sự kết hợp hàng loạt các biến số đa dạng về hành vi, thái độ, sơ đồ tâm lý, và nhân khẩu học. Chẳng hạn, "Mindy" là một bà mẹ đơn thân sống trong một căn hộ nhỏ với một phòng tắm nhỏ. Trong khi cô sẵn lòng chi nhiều tiền cho giấy vệ sinh, cô muốn nó đủ mềm cho các con. Hay "Jacqueline", người coi nhà vệ sinh là ốc đảo riêng tư của mình cô – thời gian cô tạm xa chồng và các con (dù chỉ trong vài phút mỗi ngày). Như thế, cô sẵn sàng chi

nhiều hơn một chút cho sự xa xỉ – bao gồm giấy vệ sinh. Sau đó, nhóm tổ chức một cuộc trình diễn đường phố để giúp đưa các mô hình phân khúc khách hàng ra ngoài cuộc sống cho những ai làm việc trong công ty – chẳng hạn, những nhân viên làm công tác sản xuất ở nhà máy và các đối tác bán lẻ. Cuộc trình diễn bao gồm hình ảnh của những kiểu bài trí phòng tắm khác nhau, như của Mindy và Jacqueline, những đoạn video trực tiếp từ đại diện người tiêu dùng cho mỗi nhóm phân khúc.

Sự phân khúc này sống động và có thể dẫn tới hành động ngay. Ngày nay, phương pháp tổ chức của Charmin đã tạo ra toàn bộ mạng lưới cách tân của họ, thiết kế khớp với ưu tiên phân khúc người tiêu dùng – đảm bảo mỗi sự cách tân tập trung vào việc mang tới niềm vui cho khách hàng mục tiêu trong vấn đề quan trọng nhất với cô ấy. Lấy ví dụ, năm 2005, P&G giới thiệu Charmin Basic – một cách tân giấy vệ sinh để lau chùi cơ bản với độ mềm tối thiểu chấp nhận được và giá thành tốt. Sự cách tân này được phát triển cho Mindy và những người như cô. Quan trọng là sự hiểu biết về người tiêu dùng của Charmin không chỉ là nỗ lực một lần – nó diễn tiến liên tục. Giờ đây, nhóm thu thập dữ liệu thường xuyên từ mỗi phân khúc người tiêu dùng cho mỗi nghiên cứu tiêu dùng quan trọng được thực hiện – bao gồm nghiên cứu sản phẩm và quảng cáo trên truyền hình. Điều này giúp họ tinh chỉnh và tăng cường hơn nữa hiểu biết về những NGƯỜI QUAN TRỌNG.

Một ví dụ khác của sự phân khúc tới từ Hugo Boss, một trong những nhãn hiệu nước hoa của P&G. Nhãn hiệu này có doanh số chỉ 40 triệu đô-la Mỹ ở thời điểm được mua lại năm 1992. Lúc đó, P&G không có nhiều kinh nghiệm cả trong hạng mục nước hoa hay bán hàng thông qua các cửa hàng nước hoa. “Nhiều người không nghĩ rằng chúng tôi có thể tham gia ngành hóa mỹ phẩm. Họ không tin rằng nghiên cứu hay tìm hiểu người tiêu dùng có thể giúp gì cho chúng tôi,” Hartwig Langer, giám đốc chịu trách nhiệm uy tín sản phẩm toàn cầu (Global Prestige Products) của P&G, nhớ lại.

Ban đầu, có sự thừa nhận chung rằng tuy nhãn hàng Hugo Boss bắt đầu với thời trang, nhiệm vụ của hãng là biến giá trị thời trang của nó thành nước hoa. (Langer tham gia phần của ông bằng cách thường xuyên mặc đồ Hugo Boss từ đầu tới chân.) Do đó, Langer và nhóm của ông đặt mục tiêu tìm hiểu Hugo Boss có ý nghĩa như thế nào với nam giới. Họ thấy rằng những phiên bản khác nhau của Hugo Boss hấp dẫn với những kiểu nam giới khác nhau. Một nhóm được đặt là “Hugo”; nhóm kia là “Boss.”

Nhãn hiệu "Boss" hấp dẫn với "những người chiến thắng" tinh tế, kinh điển – những con sói đực đầu đàn thành công đã có thành tựu trong cuộc sống và thấy mình thật đáng nể. Những người trẻ hơn cũng muốn vẻ ngoài đó để lấy cảm hứng; họ tạo thành một kiểu gọi là "người học việc". Nam giới tin rằng họ đã đạt được thành tựu trong cuộc sống, "những kẻ dẫn dắt rất ngầu," cũng được nhận dạng với Boss.

Mặt khác, nhãn hiệu "Hugo" dành cho một người đàn ông tự cho mình là khác thường, người muốn thành công theo cách đặc biệt của riêng mình – nhưng là người chắc chắn muốn thành công. (Sự nổi loạn của anh ta không mở rộng tới thế.) Hugo có khuynh hướng cấp tiến hơn về thời trang. Tuy Hugo cũng có một chút cảm giác "trai hư", nhưng đây là kiểu trai hư muốn được tôn trọng. Đó là một câu hỏi về thái độ, chứ không phải về tuổi tác; những người 50 tuổi có thể mặc Hugo mà không thấy lố bịch.

Nhóm vạch ra những hồ sơ tính cách bằng cách dành rất nhiều thời gian với nam giới. Có những nhóm trọng tâm thông thường, tất nhiên, nhưng họ phát hiện ra rằng những điều họ muốn biết không thể tới từ việc đặt câu hỏi trực tiếp. Vì vậy, họ bước ra thế giới thực với những người đàn ông: những chuyến đi mua sắm ở các trung tâm thương mại, tham gia những buổi trình diễn thời trang, đi cùng họ tới nhà hàng và các hộp đêm.

Một khi biết được những người đàn ông Hugo và Boss là ai, họ có thể thiết kế các loại nước hoa, bao bì và các kế hoạch tiếp thị một cách chính xác hơn để theo đuổi mỗi danh mục. Họ đã thiết kế Boss với vài kiểu dáng chai và màu sắc (xanh lá, cam, đen) khác nhau cho những phân khúc khác nhau của thị trường. Sự phân khúc này cho phép thương hiệu tập trung vào những lợi ích cảm xúc khác nhau, xây dựng những hình ảnh tương đối khác nhau và định giá khác nhau, mà không xâm phạm vào đối tượng người tiêu dùng rộng hơn của Boss. Một lần nữa, nước hoa theo sau thời trang. Dòng thời trang Boss nguyên bản gắn với nước hoa Boss Bottled nguyên bản – một loại nước hoa đơn giản, kinh điển, trong một chai thủy tinh đơn giản. Boss Orange tương ứng với Boss Năng động, một kiểu chai bằng kim loại hình quả bóng – phong cách và gây ngạc nhiên hơn một chút.

Thiết kế bao bì hình tròn phản ánh sự năng động của môn thể thao mà dòng quần áo Boss Orange được thiết kế. Boss Black tương ứng với một người đàn ông Boss tham vọng đang ở trên đỉnh cao cuộc chơi của mình. Anh đã đạt tới mức thành công mà anh khao khát, nhưng giờ muốn để lại dấu ấn. Dòng thời trang

tương ứng là loại vải đặc biệt với các chi tiết cá nhân hóa. Chai nước hoa Boss đại diện cho kiểu chai bẹt chất lượng cao của các quý ông, và lời rao hàng "Để lại dấu ấn của bạn" phản ánh triết lý của dòng sản phẩm. Về phần Hugo, nhãn hàng này có một chai kiểu bi-đông với dây đeo. Sự kết hợp vẻ ngoài giả quân đội trong một chai nước hoa là sự phản ánh hoàn hảo tâm trạng hơi khác biệt của một người đàn ông Hugo với thế giới. Tuy việc hiểu phân khúc khác nhau của nam giới và hiểu Hugo Boss hấp dẫn với họ ra sao có vẻ cần rất nhiều nỗ lực, nó đã được đền đáp xứng đáng. Trong khi thị trường nước hoa toàn cầu tăng trưởng khoảng 3% mỗi năm, mức tăng trưởng doanh số và lợi nhuận gộp hằng năm của Hugo Boss đã ổn định ở mức hai chữ số trong 15 năm P&G sở hữu thương hiệu này.

Một ví dụ khác của việc nhận diện các nhóm khách hàng với những hành vi mua sắm giống nhau tới từ ngành bán lẻ. Năm 2002, khi Brad Anderson trở thành CEO của Best Buy, một hãng bán lẻ thiết bị điện tử, đồ gia dụng và máy vi tính cá nhân, ông bắt đầu tìm kiếm sự cách tân có thể hồi sinh tăng trưởng. Ông tập trung việc kinh doanh vào các nhóm khách hàng với những nhu cầu và kỳ vọng giống nhau. Sau đó, ông kết hợp sự tập trung mới này với những hiểu biết thu được từ các tương tác hằng ngày của nhân viên với khách hàng để thay đổi sâu sắc việc ra quyết định và xoay chuyển hoàn toàn việc bán lẻ.

Các hãng bán lẻ từ lâu đã dựa vào những nhân viên theo dõi đơn hàng để ra quyết định về việc cửa hàng sẽ bán thứ gì và do đó, họ (những người theo dõi đơn hàng) sẽ mua gì và bao nhiêu. Anderson muốn thực hiện một sự chuyển đổi sâu sắc trong dòng chảy ra quyết định điều phối bán hàng, để người tiêu dùng – chứ không phải những người theo dõi đơn hàng – thúc đẩy các quyết định này. Điều này đồng nghĩa với việc họ phải biết rõ về người tiêu dùng hơn, không chỉ qua những công cụ truyền thống như nhóm trọng tâm mà cả việc tìm kiếm những sự thấu hiểu từ các nhân viên làm việc ngay tại các cửa hàng Best Buy.

Hiểu được những nhóm người tiêu dùng chỉ là xuất phát điểm. Anderson và nhóm của ông ban đầu nhận dạng bốn nhóm người tiêu dùng khác nhau. Họ bao gồm "Barry" – một người có chuyên môn lâu năm muốn công nghệ mới nhất và dịch vụ tốt nhất; "Buzz" – một nam thanh niên hoạt bát, trẻ trung muốn công nghệ và giải trí; "Ray" – một người đàn ông của gia đình muốn công nghệ cải thiện cuộc sống của mình và gia đình; "Jill" – một bà mẹ sống ở ngoại ô bận rộn muốn sử dụng công nghệ và giải trí để làm phong phú cuộc sống gia đình; và chủ các công ty nhỏ.

Sau đó, họ tìm hiểu để xác định những nhu cầu của từng nhóm khách hàng này một cách chính xác bằng việc đào mỏ thông tin quý báu ở ngay trước mắt: tiếp xúc trực tiếp giữa những người bán hàng trực tiếp với người tiêu dùng cả ngày, mỗi ngày trong tuần. Tương tác mỗi ngày của nhân viên Best Buy với khách hàng là một cơ hội tuyệt vời để làm điều mà Anderson gọi là "một sự cách tân từ con tim đến con tim[10]". Nếu nhân viên bán hàng được huấn luyện, tạo động lực lắng nghe và quan sát khách hàng, nếu dữ liệu đến đúng nơi, việc ra quyết định và kết quả kinh doanh sẽ được cải thiện.

[10] Nguyên văn: belly-to-belly innovation.

Những nhân viên bán hàng của Best Buy giờ được huấn luyện để hiểu hơn từng khách hàng cá nhân, để mắt tới những nhóm khách hàng tiềm năng. Họ được khuyến khích quan sát khách hàng để tìm kiếm ý tưởng và sự thấu hiểu. Công ty đã tạo ra nhiều quy trình để nắm bắt những điều đó. Tất cả các nhân viên được khuyến khích thử nghiệm những ý tưởng mới. Một nhân viên sáng tạo đề nghị họ cùng gom chung các tay môi giới bất động sản, những người thuộc nhóm chủ doanh nghiệp nhỏ, dựa trên quan sát của anh ta rằng người môi giới bất động sản thường tới cửa hàng để tìm một món đồ, ví như máy ảnh kỹ thuật số, nhưng thường cũng cần cả những món khác nữa, như máy GPS, máy tính xách tay và phần mềm. Anh nêu ra điều này với tổng giám đốc của mình, người đã cho tiến hành thử nghiệm để xem liệu nhóm các nhân viên môi giới bất động sản có thực sự tạo ra nhiều doanh vụ hơn không.

Nếu một ý tưởng hiệu quả, người lãnh đạo trong khu vực có thể xác định xem liệu nó chỉ áp dụng cho riêng một cửa hàng cụ thể hay có thể cho một nhóm các khách hàng rộng hơn. Lấy ví dụ, giám đốc của nhóm khách hàng Buzz đã nghe được một câu chuyện lặp đi lặp lại từ những nhân viên bán hàng rằng Buzz cũng quan tâm tới các dụng cụ âm nhạc, do vậy họ thực hiện một dự án thử nghiệm ở một cửa hàng duy nhất và quan sát sự phản hồi. Nó tỏ ra tích cực, nên họ đã mở rộng thử nghiệm.

Thấu hiểu hơn về người tiêu dùng mở ra rất nhiều cơ hội cho Best Buy để tăng trưởng một cách có lợi nhuận và trao cho hãng sự tự tin để chuyển một cách cương quyết vào những lĩnh vực mới, dù tăng thêm số cửa hàng, mở rộng phạm vi dịch vụ và năng lực trong các cửa hàng, tạo ra những sản phẩm với nhãn hiệu riêng của hãng, hay thiết kế các chiến dịch quảng cáo và cách bày trí những gian hàng. Thấu hiểu người tiêu dùng đã dẫn tới việc tạo ra

các cửa hàng Magnolia Home Theater, một khu vực nhỏ bên trong các cửa hàng Best Buy, bán những thiết bị âm thanh/hình ảnh cao cấp để trang bị cho một rạp hát trong nhà, cũng như sự bổ sung Geek Squad vào việc hỗ trợ các vụ bán máy vi tính ở Best Buy. Nó thậm chí đã thay đổi cách nhìn nhận của công ty về sân chơi của họ. "Chúng tôi thường nghĩ chúng tôi có chỗ cho 1.000 cửa hàng ở Bắc Mỹ", Anderson giải thích, "nhưng vì những gì chúng tôi làm để thấu hiểu khách hàng, giờ đây chúng tôi nghĩ sẽ có chỗ cho ít nhất 1.800."

Best Buy cũng sử dụng sự thấu hiểu khách hàng trực tiếp để giúp những nhà cung cấp cách tân và đôi khi sản xuất sản phẩm của chính họ. Một nhóm người tiêu dùng họ chưa phục vụ đúng mức là Jill, người phụ nữ bận rộn với con cái. Tìm hiểu khách hàng ban đầu cho thấy Jill không hoàn toàn thích Best Buy, nên công ty đã nỗ lực rất nhiều để hiểu cô hơn. Những quan sát này dẫn tới việc phát hiện ra rằng Jill cần một đầu máy DVD player bền hơn cho những đứa con nhỏ của cô. Màn hình trên các đầu DVD hiện giờ không chịu nổi sự phá phách của đám trẻ. Best Buy đã quyết định sản xuất một loại đầu DVD chỉ dành cho cô và nó giờ là sản phẩm bán chạy nhất của họ.

Bằng cách đào sâu hơn vào hành vi của người tiêu dùng, Best Buy đã nhận ra rằng cửa hàng đồ gia dụng của họ thực ra phục vụ hai nhóm khách hàng khác nhau, những gia đình trẻ và những cặp vợ chồng lớn tuổi có con cái đã trưởng thành và ở riêng, chứ không phải những phụ nữ trong độ tuổi 30 có xu hướng coi trọng giá trị mà họ nghĩ rằng họ đang bán hàng cho. Điều đó dẫn tới một diện sản phẩm rộng hơn và việc tạo ra Những Chuyên Gia Đồ Gia Dụng Được Chứng Nhận, những người trực tiếp chọn lựa các nhân viên phù hợp để bán cho những khách hàng này và huấn luyện họ một cách tổng quát. Các chuyên gia này được trả lương bởi những mức độ kỹ năng cao hơn của họ. Lương cao hơn kết hợp với công việc có ý nghĩa hơn và các giám đốc thật sự muốn nghe các ý kiến của họ dẫn tới những người hợp tác bán hàng hạnh phúc và tích cực hơn. Việc giữ lại các cộng tác viên bán hàng tăng lên, đồng nghĩa với việc kinh nghiệm trung bình của mỗi người được nâng cao hơn. Nhiều kinh nghiệm hơn lại mang tới sự thấu hiểu tốt hơn và cùng với đó là nhiều sự cách tân hơn, tiếp nối là sự hài lòng lớn hơn của khách hàng – do đó, lợi thế này tăng lên một cách bền vững. Không phải trùng hợp mà lợi nhuận theo đô-la mỗi nhân viên đã tăng bất chấp chi phí cao hơn gắn với việc gia tăng kỹ năng của họ.

Những hãng bán lẻ lớn khác đang áp dụng phiên bản phân khúc

của riêng họ. Liệu họ có bắt kịp không? "Nó phụ thuộc vào sự chính xác trong cách phân khúc của bạn, khả năng bạn tổ chức xung quanh nó, và rồi tìm kiếm một cách tích cực những sự thấu hiểu và hành động dựa trên chúng để tạo ra sự khác biệt", Anderson nói, thừa nhận rằng Best Buy vẫn còn đang học hỏi. "Hiểu khách hàng là sự cách tân cốt lõi. Nếu chúng tôi có thể chạm tới sự kết nối với khách hàng và hành động dựa vào đó một cách sâu sắc – điều chúng tôi nghĩ chúng tôi sắp làm được – thì đó là một yếu tố thay đổi cuộc chơi."

Như các ví dụ trên cho thấy, sự phân khúc NGƯỜI QUAN TRỌNG là một đòi hỏi cho sự cách tân, nhưng chỉ có giá trị nếu nó có thể tiến hành được. Một phân khúc hành động sẽ cho phép một đội nhóm ưu tiên tập trung cho những phân khúc khách hàng nào có cơ hội kinh doanh lớn nhất. Sự phân khúc cũng giúp tập trung phân bổ và bố trí nguồn lực nhân tài quý báu và hiếm hoi. Quy mô của cơ hội cần bao gồm một bản đánh giá sự năng động của thị trường, những xu hướng tiêu dùng và ở đâu doanh nghiệp của bạn có thể bổ sung nhiều giá trị nhất. Điều quan trọng là khi thực hiện việc phân khúc người tiêu dùng, những phân khúc khác nhau phải đủ lớn để cung cấp cơ hội kinh doanh hiệu quả. Đôi khi sự phân khúc có thể quá kỹ và trở nên nhỏ nhặt. Thêm một điều cân nhắc nữa là hãy bảo đảm mỗi nhóm người tiêu dùng có thể được nhận dạng và chạm tới dễ dàng với sự cách tân sản phẩm và dịch vụ của bạn, cũng như sự tiếp thị hiệu quả, có hiệu suất cao. Phát triển sự cách tân mà không chạm tới những NGƯỜI QUAN TRỌNG sẽ là lãng phí thời gian và tiền bạc.

ĐỒNG TẠO LẬP VÀ ĐỒNG THIẾT KẾ VỚI CHỦ NHÂN

Một yếu tố bổ sung quan trọng với việc người tiêu dùng là chủ nhân: để cô ấy thực sự cùng tham gia vào việc tạo lập và thiết kế. Nền tảng của điều này là làm rõ, phân khúc và đặt mục tiêu chính xác cho những NGƯỜI QUAN TRỌNG trước khi thiết kế và công thức hóa những cách tân sản phẩm mới. Điều này có nghĩa là đưa cô ấy tham gia vào sự cách tân lặp đi lặp lại, hai chiều và thiết kế sự cách tân ngay từ khi bắt đầu. Hãy xem xét Tập đoàn LEGO, công ty đồ chơi Đan Mạch để thấy điều này vận hành ra sao.

LEGO có ba mức độ tham gia của người tiêu dùng: đầu tiên, thử nghiệm một sản phẩm; thứ hai, cùng tạo ra một sản phẩm; và thứ ba, thiết kế các phiên bản theo yêu cầu. Công ty đã trở thành người tạo điều kiện cho sự cách tân người tiêu dùng theo những cách rất quan trọng (và lợi nhuận rất cao).

LEGO được trời phú cho một nền tảng khách hàng trung thành. Không chỉ trẻ em, mà cả một số người lớn cũng ham mê việc lắp ráp các mô hình LEGO. Công ty biết người lớn yêu các sản phẩm của họ, vì vào năm 1998, một sinh viên ở Đại học Stanford đã bẻ khóa thành công mã phần mềm của LEGO MINDSTORMS, bộ trò chơi kết hợp hệ thống xây dựng với công nghệ robot chỉ bốn tuần sau khi phiên bản đầu tiên ra mắt. Sinh viên này rốt cuộc đã tạo ra một phiên bản mã còn tốt hơn. Vì vậy vào năm 2004, khi LEGO đang tìm kiếm ý tưởng cho thế hệ bộ MINDSTORMS tiếp theo, họ đã nhờ tới những người mê đồ chơi để tìm kiếm sự giúp đỡ. Những người này tình nguyện làm việc bên cạnh các nhân viên của LEGO. Vào lúc sản phẩm này được ra mắt, hơn 100 người dùng đã tham gia.

LEGO cũng tìm thấy những người nhiệt tình xung quanh một số các hạng mục sản phẩm truyền thống hơn của họ, như LEGO Castle và LEGO City. Những người mua các bộ LEGO cũ trên eBay trao đổi thông tin về những dự án xây dựng của họ trên mạng. Một số người hâm mộ biết nhiều về việc tạo ra một lâu đài LEGO hoàn hảo hơn chính những nhà thiết kế LEGO. LEGO đã đưa họ vào đội ngũ để khai thác những ý tưởng của họ từ sớm trong quá trình phát triển và sẽ sớm cho ra mắt một số bộ LEGO do những người dùng này hỗ trợ tạo ra. CEO Jørgen Vig Knudstorp nói: "Chúng là những tòa lâu đài LEGO tuyệt diệu nhất ra mắt trong rất nhiều năm nay." Trên thực tế, LEGO đã mở rộng từ khoảng 120 nhà thiết kế (là nhân viên chính thức) lên tới một đội ngũ 100.000 người. Không có ví dụ nào thuyết phục hơn về sự đồng sáng tạo ở người tiêu dùng.

Tuy mọi người ở LEGO tin vào việc "để người tiêu dùng điều hành thương hiệu", họ gặp khó khăn với thực tế rằng một số ý tưởng mà người dùng trưởng thành nghĩ ra quá khó cho trẻ con. Những nhà thiết kế phải diễn dịch các đề xuất đó cho thị trường rộng lớn hơn của hãng. Cùng lúc, họ muốn tìm ra cách để phục vụ những người hâm mộ tinh tế của mình. Điều đó dẫn tới việc tạo ra một dịch vụ cho phép người dùng thiết kế một mô hình 3D cho dự án của họ bằng những viên gạch ảo với phần mềm mà họ có thể tải về miễn phí từ LEGOfactory.com. Người dùng sau đó có thể yêu cầu LEGO sản xuất một bộ theo yêu cầu để họ tự lắp, hay đơn giản có thể trình bày sáng tạo của mình trong một khu trưng bày trên mạng. Và nhiều người đã làm như thế; tới giữa năm 2007, hơn 2 triệu người dùng đã tải về phần mềm này, cùng hơn 150.000 mẫu được tạo ra đã được tải lên trang trình bày.

NGƯỜI TIÊU DÙNG DẪN DẮT, NHƯNG KHÔNG QUYẾT ĐỊNH

Dù cho sản phẩm của bạn có thể thu hút với phân khúc hay mục tiêu nào, sự cách tân phải được người tiêu dùng dẫn dắt. Nhưng điều đó không giống với việc người tiêu dùng quyết định. Như Henry Ford đã nói, nếu ông nghe theo thị trường, ông đã sản xuất ra một con ngựa nhanh hơn, rẻ hơn. Nhưng ông hiểu rằng điều mọi người thực sự muốn là một phương thức đi lại dễ dàng hơn, nhanh hơn và cho họ nhiều sự tự do hơn.

Một ví dụ tốt về sự khác biệt giữa cách tân do người tiêu dùng dẫn dắt và do người tiêu dùng quyết định tới từ Febreze. Ra mắt năm 1998 như một sản phẩm khử mùi cho vải, thành tích tuyệt vời đó giúp nó thống trị một hạng mục có thể coi như nó tạo ra. Giám đốc tiếp thị khi đó là Martin Hettich nói: "Tôi chưa bao giờ làm việc với một thương hiệu mà các khách hàng có cảm xúc và tình yêu sâu sắc với thương hiệu như thế."

Thách thức chủ chốt trong việc kinh doanh này là không có nhiều dịp để sử dụng sản phẩm. Năm 2001, việc kinh doanh của Febreze ở Bắc Mỹ chỉ có doanh số 140 triệu đô-la Mỹ. Khi đội nhóm phát triển sản phẩm tới nhà những người dùng nói chuyện về nó, họ sẽ yêu cầu được xem nơi các khách hàng để chai Febreze. Hiển nhiên, nó mắc kẹt ở đằng sau kệ, đôi khi phủ bụi vì không được dùng đến. Mọi người yêu Febreze, nhưng chỉ có nhu cầu sử dụng nó vài lần mỗi năm; thời gian mua lại trung bình là 18 tháng. Tổng thị trường cho chất khử mùi vải vào khoảng 300 triệu đô-la và P&G chiếm khoảng một nửa. Không còn nhiều chỗ trống để tăng trưởng. Nhóm cách tân bắt đầu trò chuyện với những chủ nhân. Họ nhận thấy hầu hết những người tiêu dùng sử dụng xịt Febreze ở khắp nơi, không chỉ trên quần áo và đồ nội thất. "Người tiêu dùng", Hettich ghi chú, "nghĩ về Febreze như một chất làm thơm từ rất lâu trước khi chúng tôi nghĩ thế."

Nhóm đã thử nghiệm ba lựa chọn để phát triển thương hiệu này: thêm những lợi ích giặt ủi như loại bỏ vết ố ("Chăm sóc cho nơi bạn sống"); mở rộng thương hiệu này với các bề mặt cứng như bếp ("Đơn giản là sự sảng khoái sạch sẽ"); và bước vào thị trường khử mùi không khí như một loại xịt thơm ("Thổi cuộc sống vào nhà bạn").

Và rồi – điểm tối quan trọng – họ không chỉ chọn kẻ chiến thắng. Thay vào đó, nhóm lựa chọn tập trung vào khái niệm "thổi cuộc sống vào nhà bạn" dù nó chỉ là ưu tiên thứ hai. Khái niệm này xử lý tốt hơn những thách thức của doanh vụ, tăng tần suất sử dụng của khách hàng, khi khách hàng chỉ ra rằng họ sẽ chọn nhiều sản phẩm hơn và sử dụng chúng thường xuyên hơn dựa trên ý niệm

“thổi cuộc sống” so với hai ý tưởng kia.

Nhóm được dẫn dắt bởi tư duy của người tiêu dùng, nhưng không để người tiêu dùng quyết định thay họ. Thêm vào đó, nhóm đã thay đổi ý tưởng nguyên bản “thổi cuộc sống” thành “hơi thở của không khí trong lành,” một phần chủ yếu vì đây là cụm từ mà người tiêu dùng sử dụng liên tục.

Bắt đầu từ năm 2004, Febreze đã mở rộng vào thị trường khử mùi không khí. Nhóm từ đó đã mở rộng đề nghị của họ sang những thứ như xịt thơm, nến thơm và thiết bị làm thơm phòng điện tử. Hơn nữa, Febreze đã được bổ sung vào những thương hiệu khác như Tide và Bounce. Bằng cách lắng nghe chủ nhân, Febreze đã trở thành thương hiệu trị giá 750 triệu đô-la Mỹ ở riêng Bắc Mỹ và nhóm đang khát khao nhắm tới mốc 1 tỉ đô-la vào cuối thập kỷ này.

NHỮNG NGƯỜI TIÊU DÙNG MUỐN GÌ? NHỮNG TRẢI NGHIỆM VUI THÚ TOÀN DIỆN

Định nghĩa của P&G về sự cách tân không chỉ tập trung vào không chỉ những lợi ích một sản phẩm mang lại, mà cả trải nghiệm tiêu dùng tổng thể – từ việc mua hàng (khoảnh khắc sự thật thứ nhất) cho tới việc sử dụng (khoảnh khắc sự thật thứ hai).

Người tiêu dùng không chỉ muốn làm sạch tóc hay sáng bóng sàn nhà; cô ấy muốn cảm thấy đẹp hơn và có nhiều thời gian hơn vào sáng thứ Bảy. P&G cần phát triển sự thấu hiểu rộng lớn hơn về những gì người tiêu dùng thực sự muốn, ngoài những lợi ích của việc làm sạch răng hay một loại tã giấy hiệu quả, thiết kế các sản phẩm để mang lại trải nghiệm tổng thể khác biệt, đáng nhớ, được ưa thích hơn và một giá trị tốt hơn.

Muốn đạt được điều đó, P&G phải nghĩ rộng hơn. Để so sánh, hãy nhìn vào các cửa hàng bán lẻ của Apple. Tất nhiên, họ đang bán các sản phẩm có thương hiệu thực hiện những chức năng cụ thể; nhưng các cửa hàng tự chúng cũng là một trải nghiệm và tất cả được thiết kế để quảng bá một tầm nhìn về Apple như một trải nghiệm, một phong cách mà người tiêu dùng thật sự chìm đắm trong nó.

Với P&G, chìa khóa là tư duy một cách toàn diện. Một thương hiệu là một sản phẩm tạo ra trải nghiệm và tối thượng là một mối quan hệ. Nó cần nỗ lực nhiều hơn để thực hiện lời hứa vốn là điều cốt lõi của một thương hiệu tuyệt vời. Sự cách tân làm thay đổi cuộc

chơi được thực thi thông qua một chu kỳ tổng thể; nó tạo ra lòng trung thành khiến khách hàng thường xuyên chọn cùng sản phẩm đó.

Nội dung khác biệt của sản phẩm – hóa chất khiến cho Tide tuyệt vời, mùi hương trong nước hoa Hugo – là cần thiết trong trải nghiệm cách tân. Nhưng chỉ điều đó thôi là không đủ. Cách tân để tạo ra một trải nghiệm vui thú toàn diện bao gồm rất nhiều khía cạnh khác mà người tiêu dùng có thể tương tác – chức năng, cảm xúc và trải nghiệm – từ bao bì cô ấy nhìn thấy trên kệ hàng tới nhãn hiệu hay trang web của sản phẩm, từ nhìn và cảm thấy vòi phun của sản phẩm như thế nào, tới sản phẩm có mùi ra sao và sử dụng nó dễ dàng tới đâu.

Một ví dụ điển hình là SK-II, thương hiệu dưỡng da uy tín có nguồn gốc từ Nhật Bản. Khi P&G mua lại hãng này, doanh số của SK-II ở Nhật Bản vào khoảng 50 triệu đô-la và nó đã có danh tiếng vì cung cấp những sản phẩm ưu việt hơn và trải nghiệm vui thú với các khách hàng tinh tế. SK-II có Pitera, một thành phần bí mật để có làn da đẹp, sáng, mịn màng. Từ việc tình cờ quan sát bàn tay vẫn cực kỳ trẻ trung và mịn màng của các công nhân lớn tuổi trong một nhà máy ủ rượu sake, Pitera đã được phát hiện sau năm năm nghiên cứu các quy trì ủ và lên men.

SK-II đã tạo ra một trải nghiệm tiêu dùng toàn diện dựa trên thành phần Pitera độc nhất vô nhị của nó, quá trình lên men như truyền thuyết và công thức dưỡng da đặc biệt. SK-II đã sử dụng những mô hình cách tân mới để gắn kết khách hàng, tư vấn làm đẹp và tạo ra những trải nghiệm vui thú ngay trong cửa hàng. Việc tiếp thị SK-II xoay quanh những khách hàng với cách tiếp cận tạo nhiều cảm xúc, cá nhân hóa cao độ, bao gồm những quầy hàng màu đỏ tía riêng trong các trung tâm thương mại phô diễn vẻ đẹp Nhật Bản mạnh mẽ không tuổi và những hệ thống máy tính hỗ trợ sắc đẹp tinh vi để đánh giá và theo dõi tình trạng của da (ví dụ như các nếp nhăn, cấu trúc hay các đốm trên da được nhìn qua kính hiển vi). Người tiêu dùng nhận được những đề xuất cá nhân hóa từ những chuyên gia tư vấn sắc đẹp được huấn luyện tỉ mỉ, nhiệt tình phục vụ và mong muốn làm việc với khách hàng của mình để giúp họ đạt được làn da như ý. Người tiêu dùng trải nghiệm gói chăm sóc đẳng cấp tốt nhất, cao cấp và quảng cáo được chứng thực đầy cảm hứng từ những phụ nữ đẹp với làn da sáng, không tì vết. SK-II tạo ra mối quan hệ liên tục với nhóm người dùng cốt lõi thông qua những cảm nhận cá nhân hóa, như gửi hoa hồng cho phụ nữ vào những dịp đặc biệt.

Trải nghiệm cách tân cao độ toàn diện này cho phép SK-II phát triển một nhóm phụ nữ trung thành là những người yêu điên cuồng thương hiệu này, đồng thời trao cho họ một trải nghiệm về chăm sóc da hoàn toàn mới – điều kỳ diệu của làn da được tái sinh. Thật ra, không có gì khác thường khi những phụ nữ đó chi hơn 5.000 đô-la Mỹ mỗi năm cho các sản phẩm SK-II – sự chứng nhận phi thường cho lòng trung thành của họ với một thương hiệu và một dòng sản phẩm chăm sóc da có một không hai.

Ngày nay, SK-II có doanh số hằng năm hơn nửa tỉ đô-la và một nhóm hàng triệu người dùng trung thành ngày càng gia tăng trên toàn thế giới. Thật vậy, doanh số của thương hiệu này đã tăng gấp năm lần kể từ khi được mua lại – một thành tích hiếm có thương hiệu nào đạt được. SK-II đang nhắm tới việc trở thành một trong những thương hiệu tỉ đô của P&G trong những năm tới. Sử dụng sự cách tân toàn diện để lôi kéo những nguồn lực riêng, bao phủ khách hàng bằng những trải nghiệm vui thú ở mọi điểm tiếp xúc là một đóng góp chủ chốt cho sự tăng trưởng bền vững, đáng tin cậy và liên tục của một thương hiệu.

GIÀNH ĐƯỢC SỰ TRUNG THÀNH CỦA CHỦ NHÂN CHÚNG TA

Yếu tố quan trọng nhất trong cách tân là người tiêu dùng hoàn tất quá trình bằng việc mua sản phẩm. Sau đó, thách thức là việc chuyển hóa người mua một lần thành người mua nhiều lần và người dùng trung thành. Những người dùng trung thành ít nhạy cảm về giá hơn. Họ sử dụng nhiều sản phẩm trong dòng sản phẩm hơn và thường trở thành những đại sứ thương hiệu. Các khách hàng trung thành là người thúc đẩy động cơ cách tân của P&G.

Hãy xem xét sản phẩm tampon cho phụ nữ. Chăm sóc và bảo vệ phụ nữ đã là một lĩnh vực trọng yếu cho P&G. Hãng đã rút sản phẩm tampon siêu thấm Rely khỏi thị trường năm 1980 vì mối quan ngại với hội chứng nhiễm độc gây sốc mà sau đó đã được chứng minh là không đúng. Ba năm sau, các loại băng vệ sinh Always và Whisper được giới thiệu ra thị trường. Các thương hiệu này đã trở thành những thương hiệu dẫn đầu thị trường nhanh chóng, một phần chủ yếu vì chúng đổi mới, với điểm đặc biệt là một lớp màng phủ trên bề mặt độc quyền, tạo cảm giác sạch sẽ và khô thoáng hơn. P&G phát huy thành công này với việc giới thiệu Wings – miếng băng trải rộng sang hai bên giúp cải thiện độ che phủ và nhờ đó ngăn việc tràn ra ngoài. Và rồi vào năm 1990, hãng giới thiệu một sự đổi mới khác với loại băng siêu mỏng. Trong trường hợp này, P&G đã chứng tỏ hãng nắm bắt được điều mà phụ nữ muốn – sự bảo vệ, thoải mái, và cảm giác khô thoáng khi sử

dụng. Always và Whisper là những sản phẩm thành công lớn; cả hai tiếp tục là những thương hiệu thu về doanh thu lớn. Thành công này là một nền tảng vững chắc khi P&G quyết định trở lại với ngành tampon, với việc mua lại tập đoàn Tambrands, nơi sản sinh ra Tampax.

Tampon mang nhãn hiệu Tampax là một sự cách tân mang tính đột phá, nếu từng có một cách tân như thế. Ra mắt năm 1936, nó là loại tampon đầu tiên có kèm theo một dụng cụ hỗ trợ[11]. Trừ vài điều chỉnh với bao bì, khi P&G mua lại thương hiệu này năm 1997, hãng hầu như không thay đổi sản phẩm trong hơn 60 năm; Tampax quả đúng là một kiểu tampon cổ lỗ. Những đối thủ cạnh tranh của P&G cũng không tạo ra nhiều thay đổi – như Playtex giới thiệu dụng cụ hỗ trợ bằng nhựa chẳng hạn. Tampax nói chung không có gì đặc biệt, và đang đánh mất thị phần – hơn tám điểm kể từ khi nó được mua lại tới năm 2001. Liều thuốc để chiến thắng là rõ ràng: một liều cách tân.

[11] Nguyên văn là Applicator, một loại miếng nhựa (đôi khi là bìa) bọc bên ngoài tampon giúp việc đặt tampon vào âm đạo dễ dàng hơn. Cơ chế hoạt động như kim tiêm, bạn ấn vào một đầu miếng nhựa thì tampon sẽ được đẩy lên.

Bắt đầu vào năm 2000, P&G lùi lại một bước và nỗ lực tìm hiểu thị trường, hỏi những chủ nhân (tức các phụ nữ và cô gái tới kỳ kinh): "Các bạn muốn gì? Làm cách nào chúng tôi có thể cải thiện cuộc sống của các bạn?" Câu trả lời của họ – sự thoải mái, bảo vệ và nữ tính. Kết quả là Tampax Pearl, ra mắt năm 2002. Tampax Pearl được thai nghén với mục tiêu giới thiệu một loại tampon phù hợp và hoàn chỉnh mà phụ nữ đánh giá cao không chỉ vì chức năng của nó. Thay vì quá coi trọng vào hiệu quả của tampon, nhóm Tampax Pearl đã có cái nhìn rộng hơn, đặt ra cho mình sứ mệnh cố gắng giúp việc trải qua kỳ kinh và sử dụng tampon trở thành một trải nghiệm tích cực hơn. Melanie Healey, giám đốc Global FemCare từng nói (mà kể từ đó cô đã bổ sung thêm chăm sóc sức khỏe vào danh mục của mình), "Sản phẩm không chỉ bảo vệ tốt hơn, vốn là điều hiển nhiên, mà còn khiến các cô gái vui thích theo mọi cách."

Những từ vui thích và tampon thường không xuất hiện trong cùng một câu. Dẫu vậy, với "sự vui thích" là mục tiêu, nhóm đã tái tưởng tượng mọi khía cạnh của tampon. Ví dụ, với Tampax cũ, họ không rõ phải mở nó bằng đầu nào; hơn nữa, khi mở, nó phát ra tiếng kêu lớn – một sự xấu hổ với một số phụ nữ, nhất là những thiếu nữ. Chúng tôi biết lựa chọn tampon thường được định hình

từ sớm; khoảng 2/3 phụ nữ một khi đã chọn loại sản phẩm bảo vệ nào đó, họ sẽ dùng nó mãi mãi. Một sản phẩm ít ồn ào hơn sẽ giúp chúng tôi thu hút những thiếu nữ – và có lẽ kiếm được một khách hàng trọn đời. "Những bé gái", như lời Healey nói, không hề e thẹn, "là huyết mạch của hạng mục sản phẩm này."

Vấn đề là các bé gái tuổi dậy thì không hẳn muốn nói về kỳ kinh của chúng trước những chuyên gia mặc vest trong phòng họp. Thật xấu hổ làm sao! Vì thế, P&G quay sang Home Lab của họ, một loạt các phòng được thiết kế nhìn như một căn nhà trung lưu phổ biến ở Mỹ. Một trong các phòng được bài trí giống như phòng của một bé gái tuổi dậy thì – ga phủ giường nữ tính (và hơi bừa bộn, tất nhiên – mọi thứ phải càng giống thật càng tốt) và những bức ảnh những chú ngựa. Sau đó, nhóm P&G đưa vào đó một nhóm bé gái, cho các em ăn pizza và để các em trò chuyện với một nữ nghiên cứu trẻ. Và nhóm lắng nghe. Nhóm cũng tổ chức một cuộc thi thơ cho các bé gái gần đây vừa sử dụng tampon hoặc chuẩn bị sử dụng. Họ yêu cầu các em viết ra một bài thơ hoặc một đoạn ngắn về kỳ kinh và vệ sinh cho nữ giới ở các em – và đọc bài đó lên. Không ai tác động làm thiên lệch những gì các em phải nói, không ai khiến các em lo lắng về những gì các em đang nói, vì các em đã có cơ hội nghĩ về nó thông suốt trước khi đến với sự kiện, mà chúng tôi đã tổ chức trong một không gian được làm lại để nhìn giống như một câu lạc bộ. Tuy phần lớn những gì các em nói thật quen thuộc, nó trở nên thực tế hơn nhiều: "Khi cần, tampon là một người bạn thật sự", một bé gái 15 tuổi viết. "Không có tampon/Đời mình đã khác. Một tuần khốn khổ/Những miếng băng lớn/Khiến mình tăng xông", đó là nội dung của một bài thơ. Có lẽ không bài nào có thể được đưa vào các tuyển tập văn thơ, nhưng nó giúp nhóm hiểu được chủ nhân.

Kiểu tư duy tương tự được đưa vào thiết kế dụng cụ hỗ trợ của Tampax Pearl; nó hình tròn, với một tay nắm được định hình để dễ cầm hơn. Sự thật là không ai nhìn lâu vào một dụng cụ hỗ trợ tampon cả, nhưng dụng cụ của Tampax Pearl dễ sử dụng và có màu như ngọc trai; nhóm muốn một vẻ ngoài chất lượng vì nếu nhìn nó thoải mái, nó sẽ trở nên thoải mái hơn vì những phụ nữ dùng nó cảm thấy tự tin hơn. Và chính chất liệu thấm hút cũng được tái thiết kế. Thay vì có hình dạng như chiếc ống, nó nở ra bên trong cơ thể thành hình giống với một con bướm để tăng độ bao phủ. Sợi dây được tết thành dải, thu lại những gì bị chảy tràn. Cả hai tính năng này đều giúp giảm sự rò rỉ. Và phần bao bì cũng được tăng cường, với một cửa sổ có thể nhìn được bên trong để người tiêu dùng thực sự thấy sản phẩm và một số tính năng khác mang lại cho bao bì cái nhìn đẳng cấp.

Tampax Pearl ra mắt năm 2002 và cho thấy cách sự cách tân nhắm vào NGƯỜI QUAN TRỌNG mục tiêu dẫn tới việc hoàn tất chu trình cách tân bằng kết quả. Pearl giờ đây là thương hiệu dẫn dắt thị trường với doanh số hơn 200 triệu đô-la Mỹ mỗi năm và là tampon có dụng cụ hỗ trợ bằng nhựa số một, vượt qua Playtex, vốn là thương hiệu tạo ra phân khúc này. Tampax Pearl được định giá cao hơn Playtex Gentle Glide và gần gấp đôi các thương hiệu khác trong cửa hàng. Người tiêu dùng sẵn sàng trả giá cao vì họ có được cả một sản phẩm lẫn một trải nghiệm ưu việt – một trải nghiệm chăm lo cho những khía cạnh khác nhau trong nhu cầu của phụ nữ. Và phụ nữ sẽ trả tiền cho giá trị cao hơn của Tampax Pearl – hằng tháng. Một cách ấn tượng, một khi phụ nữ mua Pearl, họ trở nên trung thành với thương hiệu. Và nếu đã từng mua Pearl một lần, họ sẽ mua lại nó lần nữa.

Sự cách tân sẽ không thành công trừ khi và chỉ tới khi bạn biết NGƯỜI QUAN TRỌNG mục tiêu của mình là ai và cô ấy muốn CÁI GÌ. Họ phải tìm ra cô ấy là ai, tìm ra điều cô ấy muốn và trao nó cho cô ấy. Không có bí mật đen tối sâu xa nào ở đây cả. Công thức cho sự cách tân thành công đơn giản chỉ có thế.

Tất nhiên, phần khó là nhận diện NGƯỜI QUAN TRỌNG. Ví dụ, thị trường đại chúng bị bỏ qua trong ngành sản phẩm tiêu dùng chẳng còn bao nhiêu. Hầu hết các sản phẩm tiêu dùng đã phân khúc và thậm chí bắt đầu phân nhỏ thành những nhóm lặt vặt tới chóng mặt. Trong tình thế này, chìa khóa là hiểu được ai là triển vọng chính cho sự cách tân mới của bạn – cho thương hiệu, sản phẩm hay dịch vụ mới. Điều tối quan trọng là bạn biết càng nhiều về cô ấy hay anh ấy càng tốt; rằng bạn biết làm sao để kết nối, liên lạc và chạm tới cô ấy hay anh ấy; và bạn có thể thu hút đủ những cô ấy và/hoặc những anh ấy để tạo ra một việc kinh doanh diễn tiến khả thi.

P&G thực hiện những báo cáo sau hành động với những sáng kiến đổi mới thất bại. Lý do duy nhất cho thất bại, không thể nhận dạng hay phân khúc khách hàng mục tiêu, hoặc số lượng các khách hàng mục tiêu hay những triển vọng chính không đủ để tiến hành một doanh vụ khả thi. Đôi khi P&G nhận diện đúng khách hàng, nhưng bỏ qua nhu cầu thực sự hay mong muốn thực sự. Đôi khi sự kiên trì giúp nhận diện đúng ở lần thử thứ hai hoặc ba. Nhưng điều đó luôn tốn kém hơn.

Người sử dụng bột giặt Tide khác với tất cả người dùng các thương hiệu bột giặt khác. Người sử dụng nước rửa chén Dawn khác với người dùng các thương hiệu nước rửa chén khác. Người

dùng giấy vệ sinh Bounty khác với người dùng các thương hiệu giấy vệ sinh khác. Người dùng Pantene và Olay khác với người dùng các thương hiệu chăm sóc tóc và da khác. Người dùng các thương hiệu nước hoa Hugo Boss và Lacoste khác với người dùng các thương hiệu nước hoa khác. Hiểu được họ khác nhau như thế nào và hiểu được những NGƯỜI QUAN TRỌNG khác nhau là chìa khóa cho sự cách tân thay đổi cuộc chơi thành công.

HÃY HỎI CHÍNH MÌNH VÀO SÁNG THỨ HAI

Bạn có biết NGƯỜI QUAN TRỌNG – người tiêu dùng hay khách hàng của bạn là ai không? Bạn có hiểu động lực thị trường của bạn và NGƯỜI QUAN TRỌNG tổng quát hơn của sản phẩm/dịch vụ/thương hiệu của bạn không?

- Những sự tin tưởng, nhu cầu, khát khao và mong muốn của NGƯỜI QUAN TRỌNG của bạn là gì – cả hiển hiện và ẩn giấu?
- Đâu là khoảng cách lớn nhất trong những điều mà người tiêu dùng cảm nhận được (từ sản phẩm/dịch vụ của bạn và sản phẩm của những đối thủ cạnh tranh) với điều họ muốn?

Trong bối cảnh NGƯỜI QUAN TRỌNG rộng hơn, bạn có thể xác định và ưu tiên cho nhóm nhỏ NGƯỜI QUAN TRỌNG nào mà sự cách tân của bạn sẽ hấp dẫn nhiều nhất và thiết kế cho nhóm chủ yếu đó?

- Bạn có hiểu sâu sắc mỗi nhóm nhỏ NGƯỜI QUAN TRỌNG không?
- Thương hiệu, sản phẩm hay dịch vụ của bạn phù hợp ra sao với cuộc sống của cô ấy hay anh ấy?
- Những khía cạnh nào trong phong cách sống của người tiêu dùng ảnh hưởng tới việc họ mua hàng? Họ sử dụng sản phẩm như thế nào?

Liệu bạn có thể xác định được cách gắn kết với NGƯỜI QUAN TRỌNG trong việc đồng sáng tạo và đồng thiết kế để sự cách tân của bạn là thay đổi cuộc chơi – tức là cải thiện một cách có ý nghĩa cuộc sống của cô ấy/anh ấy?

Liệu bạn có thể chuyển những người mua một lần và những người mua không thường xuyên thành những khách hàng trung thành mua và sử dụng thường xuyên hơn không?

- Tại sao một số khách hàng thử nhưng không mua sản phẩm/dịch vụ của bạn một lần nữa?

- Bạn cần làm gì để khiến việc kinh doanh tập trung hơn vào khách hàng hay người tiêu dùng?

Chương bốn
CHƠI Ở ĐÂU VÀ LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHIẾN THẮNG?

Làm sao để đạt được các mục tiêu và chiến lược cách tân thay đổi cuộc chơi?

Trong sáu tháng đầu năm 2000, các tít báo là một đòn đau với P&G bởi việc hãng bỏ lỡ mục tiêu doanh thu lần đầu tiên trong 15 năm. Một vài ví dụ có thể kể đến:

SỰ TỰ TIN CỦA NHÀ ĐẦU TƯ P&G BỊ BẮN HẠ

RẮC RỐI Ở THÀNH PHỐ THƯƠNG HIỆU
CHÚNG TA YÊU SẢN PHẨM CỦA HỌ NHƯNG TRONG MỘT THỊ TRƯỜNG CÔNG NGHỆ THỐNG TRỊ,

CHÚNG TA GHÉT CỔ PHIẾU CỦA HỌ

Và câu đau đớn nhất là:

LIỆU P&G CÓ CÒN QUAN TRỌNG?

Vào lúc 6 giờ tối trong ngày đầu tiên ở cương vị CEO của mình, tôi đã đứng trong một trường quay ở tầng hầm của một đài truyền hình địa phương tại Cincinnati. Tôi như một con hươu đứng trước ánh đèn pha, quay mòng mòng bởi CNN và CNBC về điều gì đã sai lầm ở hãng và chúng tôi sẽ sửa chữa như thế nào. Mọi người đều nhìn vào tôi để tìm câu trả lời, nhưng sự thật đơn giản là tôi chưa biết P&G cần phải làm gì để trở lại đúng đường.

Tuy nhiên, bản năng chỉ cho tôi hai điều: thứ nhất, nền tảng của

P&G, mục đích và những giá trị của nó; thứ hai, nhu cầu ấn định lại các kỳ vọng bên ngoài về những mục tiêu tăng trưởng cùng các kết quả kinh doanh và tài chính mà chúng tôi phải mang lại để đưa thành tích của P&G trở lại với nhóm dẫn đầu trong ngành sản phẩm tiêu dùng đang chuyển động rất nhanh.

Các lãnh đạo P&G đang sa sút. Những cái đầu cúi xuống. Thái độ lúc đó là những thương hiệu lớn, đã trưởng thành của chúng tôi không thật sự đáp lại sự cách tân lớn hay đủ sức duy trì tăng trưởng bền vững. Sự cân bằng đã chuyển từ việc tạo ra nhu cầu và giá trị tốt hơn mà người tiêu dùng ưa thích sang tối đa tiền mặt, giảm chi phí, chu kỳ thời gian và cải thiện năng suất. Sự cách tân được dành riêng cho việc tạo ra các thương hiệu mới và những hạng mục sản phẩm mới.

Các đơn vị kinh doanh của P&G đổ lỗi cho trụ sở chính vì sự sụt giảm doanh số, và trụ sở chính đổ lỗi cho các đơn vị kinh doanh. Các đối thủ cạnh tranh tấn công và buộc P&G chơi cuộc chơi của họ. Các nhân viên kêu gọi phải sa thải lãnh đạo. Những người đã nghỉ hưu vừa mất một nửa tiền hưu trí rất thất vọng. Những nhà phân tích và đầu tư từng ngạc nhiên nay trở nên giận dữ và phê phán công ty gay gắt là điều dễ hiểu.

Cách để vượt qua nỗi sợ hãi này là đưa công ty trở lại đúng đường và tạo ra những cơ hội bằng cách bắt đầu từ con đường sẽ mang lại sự tăng trưởng bền vững dài hạn. Một khi mọi người ở P&G được chỉ cho con đường, họ có thể sử dụng những năng lực nổi tiếng của họ.

Quan trọng không kém là việc hướng lại tâm lý áp đảo, từ thiếu tin tưởng và buộc tội lẫn nhau để tiến lên, để P&G có thể chui ra khỏi cái vỏ của nó, giành lại sự tự tin vào bản thân và bắt đầu chơi cuộc chơi với những điểm mạnh của mình. (Xem chương Năm để hiểu thêm về những thế mạnh cốt lõi.)

Bắt đầu từ đâu? Tôi đã khởi đầu với mục đích và những giá trị vì chúng gắn kết các nhân viên P&G khắp các mảng kinh doanh, phòng ban chức năng, vùng địa lý và cấp độ. Chúng vang vọng khắp các lĩnh vực kinh doanh, các nền văn hóa và thúc đẩy sự tin cậy cao trong một thế giới mà công việc ngày càng được làm xuyên thời gian và không gian, không có nhiều cơ hội như trước cho sự tương tác gần gũi với khách hàng.

Lòng tin là tối quan trọng trong một công ty phải có sự cách tân và sự thực thi đẳng cấp thế giới để tăng trưởng một cách bền

vững. Sự cách tân và thực thi là những môn thể thao đồng đội. Chúng đòi hỏi mức độ hợp tác cao. Sự hợp tác đòi hỏi lòng tin – lòng tin trong quản trị, lòng tin lẫn nhau và lòng tin rằng những gì là cốt lõi của mô hình kinh doanh và văn hóa công ty của P&G sẽ không thay đổi.

Tôi biết rằng việc xây dựng lại lòng tin trong quản trị và trong các nhân viên P&G sẽ mất thời gian. Những người trong ban lãnh đạo chúng tôi sẽ phải giành được lòng tin với những hành động và kết quả của chúng tôi. Lòng tin trong nội bộ chủ yếu cần được khẳng định lại; sự tự tin của tổ chức đã bị giáng một đòn đau và chúng tôi cần nhắc chính bản thân rằng P&G vẫn là một trong những công ty tốt nhất thế giới.

Điều tạo ra giá trị lâu dài với những nhân viên P&G là việc tôi đảm bảo với họ rằng mục đích và những giá trị của chúng tôi vẫn vững như bàn thạch và luôn hợp lý, cũng như sẽ không thay đổi. Mục đích cải thiện cuộc sống mỗi ngày của những người tiêu dùng là sứ mệnh chung của chúng tôi. Nó vượt lên trên tất cả những việc làm ăn của chúng tôi, thống nhất chúng tôi trong công việc của mình ở khắp các đơn vị kinh doanh, phòng ban chức năng và khu vực địa lý. Nói đơn giản, nó khẳng định chúng tôi là ai và chúng tôi làm gì.

Tuy nhiên, tôi muốn đảm bảo sự nhấn mạnh đúng đắn – rằng mọi người ở P&G tập trung vào bên ngoài; rằng mọi người hiểu người tiêu dùng là chủ nhân, chứ không phải CEO; không phải đơn vị kinh doanh hay các giám đốc chức năng, mà là người tiêu dùng – và rằng chúng tôi sẽ tập trung giành lấy lòng trung thành của nhiều người tiêu dùng hơn bằng cách chiến thắng ở hai khoảnh khắc sự thật tối quan trọng: khi mua hàng và khi sử dụng.

Tập trung ra bên ngoài một cách rõ ràng và chắc chắn là rất quan trọng trong năm 2000, vì các nhân viên cũng như ban lãnh đạo đang chịu áp lực và chỉ trích lớn. Sự chỉ trích có khuynh hướng nhắm vào bên trong, và mọi người bị lôi kéo đặt những nhu cầu, mong muốn và quan ngại của họ lên trước của người tiêu dùng. Điều này là tự nhiên, nhưng là một sự tụt dốc cực kỳ nguy hiểm.

Tôi hối thúc nhiều nhân viên P&G tiếp xúc với người tiêu dùng hơn và cố gắng tự mình làm gương. Tôi yêu cầu họ suy nghĩ về hai điều: người tiêu dùng của họ là AI, những nhu cầu và mong muốn chưa được đáp ứng của họ là gì. Tôi cũng yêu cầu họ nghĩ xem đâu là những cơ hội tăng trưởng với các khách hàng chủ chốt (chẳng hạn như các hãng bán lẻ). Điều này giúp chúng tôi tập trung vào

người tiêu dùng và người mua sắm. Nó mang tới sự rõ ràng và ý nghĩa cho chiến lược kinh doanh của chúng tôi – siêu đơn giản nhưng mạnh mẽ một cách đáng kinh ngạc. Nó gắn kết chúng tôi lại với nhau. Nó thực sự rõ ràng, đầy tính hối thúc và bao gồm mọi người. Mọi người ở P&G có vai trò và trách nhiệm mang ngày càng nhiều những người tiêu dùng trung thành tới với các thương hiệu và sản phẩm của P&G.

Với mục đích đã được xác nhận lại, làm rõ và tập trung, tôi có thể quay sang thiết lập những mục tiêu đúng đắn và những chiến lược về việc sẽ chơi cuộc chơi ở đâu.

NHỮNG MỤC TIÊU TĂNG TRƯỞNG BỀN VỮNG...CÓ THỂ TĂNG THÊM NHƯNG CÓ THỂ ĐẠT ĐƯỢC

Thách thức ở P&G – như ở nhiều công ty khác – là đạt được sự cân bằng hợp lý giữa nới rộng những mục tiêu nội bộ có thể đưa tới các kết quả thay đổi cuộc chơi thông qua những chiến lược với các đơn vị kinh doanh lớn hơn và can đảm hơn, các mục tiêu bên ngoài cam kết công ty sẽ đáp ứng sự tăng trưởng và những mục tiêu tài chính cụ thể mà khi thực hiện được, sẽ đưa P&G vào nhóm những doanh nghiệp dẫn đầu ngành.

Điều mà P&G cần là sự rõ ràng và tập trung. Đâu là một hoặc hai lựa chọn cực kỳ quan trọng cần phải thực hiện? Đâu sẽ là một hoặc hai ưu tiên then chốt? Đâu là kết thúc rõ ràng trong tâm trí? Nên bắt đầu ở đâu? Đâu là sự cân bằng thích hợp? Lựa chọn đơn giản được thực hiện là tập trung trước nhất vào những mục tiêu bên ngoài có thể đạt được vốn – những cam kết đáp ứng những mục đích tăng trưởng và tài chính cụ thể, rồi thiết lập kỳ vọng cao hơn trong nội bộ để tạo cảm hứng cho những cách tân và kế hoạch can đảm hơn.

Các mục tiêu là những viên gạch xây cho sự tăng trưởng; các chiến lược là những lựa chọn dựa trên các mục tiêu đó, quyết định bạn sẽ chơi ở đâu và bằng cách nào bạn sẽ chiến thắng[12]. Các chiến lược bao gồm không chỉ những gì bạn sẽ làm, mà cả những gì bạn sẽ không làm – những doanh vụ bạn sẽ tham gia và những doanh vụ bạn sẽ không tham gia.

[12] Khái niệm và thuật ngữ "chơi ở đâu, làm sao để chiến thắng" ban đầu được Monitor Group phát triển.

Sự cách tân cho phép ban lãnh đạo nuôi dưỡng những lựa chọn giàu trí tưởng tượng về việc "chơi ở đâu", giúp định nghĩa lại thị

trường và những động cơ cạnh tranh theo những cách mới và không ngờ tới. Xe hơi Prius là một ví dụ nổi tiếng. Sự cách tân đóng vai trò trung tâm trong việc tạo ra nhu cầu mới, trong thúc đẩy sự khác biệt và mở rộng quy mô của thị trường. Kết quả là sự tăng trưởng đáng kinh ngạc cho Toyota trong phân khúc mà hãng tạo ra.

Cụ thể, P&G đặt những mục tiêu bên ngoài mà khi được thực hiện, qua thời gian sẽ giúp hãng trở thành hãng dẫn đầu tăng trưởng trong ngành hàng tiêu dùng. Những mục tiêu này có thể không đạt được nếu không có sự cách tân liên tục mang tính dẫn dắt trong ngành, vốn là trung tâm chiến lược tăng trưởng của P&G. Thêm vào đó, những mục tiêu bên trong được thiết lập sẽ buộc tổ chức phải ráng sức. Những điều này giúp những năng lực hiện tại sắc sảo hơn, có hiệu quả cao hơn và xác định những năng lực mới. Ba mục tiêu bên ngoài đã được thiết lập:

1. Tăng trưởng gấp hai lần mức của ngành; tăng trưởng gấp rưỡi tới hai lần GDP. Mỗi đơn vị kinh doanh toàn cầu ở P&G tự thiết lập mục tiêu tăng trưởng cho mình, nên chẳng hạn, ngành chăm sóc vải khác với chăm sóc y tế, khác với ngành chăm sóc phụ nữ. Các sản phẩm giấy – chẳng hạn như giấy vệ sinh và khăn giấy – tăng trưởng chậm hơn, nên mục tiêu doanh số của chúng phải từ mức một chữ số (thấp tới trung bình ở các nước phát triển), trong khi nhu cầu ở các thị trường đang phát triển đủ mạnh để tăng trưởng hai chữ số là một mục tiêu khả thi. Những mục tiêu này không tự nhiên được tạo ra; chúng có nguồn gốc từ việc xem xét những kịch bản trong một ngành, tỉ lệ tăng trưởng trong lịch sử và dự kiến của hạng mục. Tác động của sự cách tân, công nghệ và hàng loạt các động thái cạnh tranh cũng được xem xét. Những mục tiêu tăng trưởng bền vững không phải là điều P&G được quyền lựa chọn; các lãnh đạo kinh doanh được kỳ vọng đặt ra chúng, thực hiện được hoặc phải có một lời giải thích thỏa đáng cho lý do không thực hiện. Bằng cách khát khao tăng trưởng ở một mức độ bền vững, P&G tập trung vào việc đưa ra những quyết định đúng đắn để đến được đó.

2. Cách tân để tạo ra tăng trưởng doanh số mạnh mẽ, tập trung vào lợi nhuận biên và năng suất để giúp tăng lợi nhuận ở mức hai chữ số. Trong năm 2000, chi phí vốn, chi phí nghiên cứu và phát triển, tạp phí của công ty quá cao. P&G đã xây dựng một cơ sở hạ tầng và thực hiện những khoản đầu tư để hỗ trợ một công ty 50 tỉ đô-la Mỹ – khi công ty vẫn còn chưa đạt tới doanh số 50 tỉ đô-la Mỹ. Điều đó buộc hãng phải thực hiện một số quyết định đau đớn.

Mục tiêu lợi nhuận nâng lên tạo ra áp lực cho năng suất, tuy khuyến khích sự cách tân dẫn tới việc định giá tương đối tốt hơn, lợi nhuận biên cao hơn và tăng trưởng doanh thu. P&G mong muốn lợi nhuận tăng trưởng ở mức trên 10% với mỗi cổ phiếu trong một thập kỷ – điều mà chính công ty hay bất cứ hãng hàng hóa tiêu dùng nào khác chưa bao giờ đạt được. Để đạt được mục tiêu tăng trưởng lợi nhuận trên cổ phần này, cần những chiến lược rõ ràng hơn, năng động hơn và những thế mạnh cốt lõi mạnh mẽ hơn. P&G sẽ cần biến sự cách tân thành một yếu tố thay đổi cuộc chơi.

Tổng lợi nhuận hoạt động cho cổ đông (TSR – Total Shareholder Return) được áp vào như thước đo nội bộ chính của thành tích kinh doanh. TSR hoạt động là dòng tiền mặt tỉ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu đơn giản. Nó tập trung vào việc tạo ra giá trị. Tăng trưởng doanh số, cải thiện lợi nhuận biên và hiệu quả sử dụng tài sản là ba động lực chính yếu để tạo ra giá trị thúc đẩy TSR hoạt động.

TSR hoạt động là một sự hỗ trợ tuyệt vời cho việc đánh giá vì nó đo lường nhiều khía cạnh của thành tích kinh doanh và tài chính hơn những phép đo ít tính toàn diện hơn. Điều này quan trọng vì nó giúp đưa ra những lựa chọn. TSR hoạt động giúp xác định những mục tiêu của đơn vị kinh doanh; nó khuyến khích những lựa chọn chiến lược; nó giúp phân biệt các lựa chọn kế hoạch; và nó là một tiêu chí lương thưởng cho quản lý cấp cao. Nó mang lại một sự nhìn nhận từ phía cổ đông với những quyết định kinh doanh quan trọng.

3. Tập trung vào tăng trưởng tự thân trước, sau đó hoạt động thâu tóm cho sự tăng trưởng chiến lược dài hạn. Những nhà đầu tư đánh giá cao tăng trưởng tự thân hơn là tăng trưởng thông qua hoạt động thâu tóm. Quan trọng hơn, một ban quản trị ưu tiên tăng trưởng tự thân tận dụng được các tài sản thương hiệu, công ty hiện giờ và các thế mạnh cốt lõi, chủ tâm hơn trong việc xây dựng năng lực cách tân và hồ sơ cách tân là những sự thúc đẩy bền vững với tăng trưởng tự thân.

Những vụ thâu tóm – như với Tambrands, Iams, Clairol, Wella và Gillette – đóng vai trò quan trọng trong dài hạn. Những thương hiệu mua lại này trở thành nền tảng cho sự cách tân và là động cơ cho tăng trưởng bền vững trong tương lai. Trong phần lớn trường hợp, chúng mở rộng danh mục đồ gia dụng và chăm sóc cá nhân của P&G, đồng thời tăng cường cho một số thế mạnh cốt lõi của P&G. Quan trọng hơn hết, những thương hiệu và hạng mục được

mua lại này sẽ được hưởng lợi bởi sự cách tân mô hình kinh doanh, quy trình kinh doanh và sản phẩm mới trong tương lai.

NHỮNG CHIẾN LƯỢC: NỀN TẢNG CHO VIỆC CHƠI Ở SÂN CHƠI NÀO

Sức mạnh của các mục tiêu đúng đắn có thể được tận dụng để đưa ra những lựa chọn đòi hỏi sự chuyển biến và tăng trưởng bền vững. Những chiến lược là những lựa chọn được đòi hỏi bởi các mục tiêu rõ ràng – những lựa chọn dẫn tới chiến thắng cùng với người tiêu dùng và khách hàng, cũng như chống lại những đối thủ cạnh tranh.

Sự rõ ràng về chiến lược giúp giải phóng và tập trung toàn bộ tổ chức. Nó làm giảm sự phức tạp và rối rắm. Nó tạo điều kiện cho việc thực thi xuất sắc ổn định hơn, kỷ luật hơn và dễ đoán hơn. Kết quả là sự rõ ràng về chiến lược dẫn tới một doanh nghiệp cùng các kết quả tài chính đáng tin cậy và bền vững hơn. Chiến lược là vấn đề của những lựa chọn – về việc quyết định ngành kinh doanh nào mà công ty nên hay không nên tham gia. Như Peter Drucker đã nói, nó là "lựa chọn cơ bản nhất mà mọi công ty đều phải thực hiện". Nó là một câu hỏi đòi hỏi sự đánh giá chiến lược liên tục của công ty và những năng lực cốt lõi của nó, cũng như của những ngành mà công ty đó đang cạnh tranh hoặc có thể cạnh tranh. Với hiểu biết này, P&G đã đưa ra những lựa chọn chiến lược đơn giản và rõ ràng vào đầu thập kỷ – những lựa chọn về việc công ty nên hay không nên tham gia những ngành kinh doanh nào.

1. Tập trung vào tăng trưởng phần cốt lõi của P&G. P&G đã bắt đầu với bốn hạng mục mà hãng đang dẫn đầu toàn cầu về doanh số và lợi nhuận – chăm sóc vải, chăm sóc tóc, chăm sóc trẻ em và chăm sóc phụ nữ – và 10 thương hiệu hàng đầu mà mỗi thương hiệu tạo ra doanh số 1 tỉ đô-la Mỹ hoặc hơn mỗi năm. Đây là những thương hiệu vốn đã dẫn đầu trong hạng mục của họ với người tiêu dùng trung thành và có mức độ dùng thử, mua và sử dụng cao. Đó là những doanh vụ mà hãng biết và hiểu rõ. Tide ở Mỹ và Ariel ở châu Âu đã cách mạng hóa hạng mục giặt giũ. Trong hạng mục chăm sóc phụ nữ và chăm sóc tóc, các thương hiệu mới (Always và Pantene) cùng các sản phẩm mới (một loại băng vệ sinh với lớp băng bao phủ phía trên khô thoáng vừa khít và có cánh để bảo vệ tốt hơn, một loại dầu xả cho tóc khỏe, sáng, đẹp và đúng chuẩn salon ngay tại nhà) đã đưa P&G lên vị trí dẫn đầu.

Giúp cho những đơn vị kinh doanh cốt lõi của P&G hoạt động lành mạnh và tăng trưởng đã và đang là điều cực kỳ quan trọng.

Hãng gặp rắc rối vào năm 2000 vì P&G thôi để mắt tới những doanh vụ dẫn đầu và đã thiết lập được vị thế tốt này; lợi nhuận và tiền mặt bị lấy mất khỏi những doanh vụ cốt lõi (thay vì quản lý chúng để tăng trưởng tốt hơn) để đầu tư vào những thương hiệu và hạng mục mới.

Bằng cách tập trung lại và tái sinh phần cốt lõi, công ty đã trở lại với sự tăng trưởng vững chắc. Phần cốt lõi của P&G ngày nay đã phát triển tốt. Lấy ví dụ, ngành chăm sóc vải – một trong những ngành lâu đời nhất và đã trưởng thành nhất – tăng trưởng ở mức hai chữ số vào năm tài khóa 2007. Vào đầu những năm 1990, P&G là nhãn hiệu về chăm sóc quần áo số hai thế giới, với 19% thị phần toàn cầu. Ngày nay, P&G có thị phần toàn cầu cho hạng mục lớn này là 34% – gần gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh tiếp theo. Và thị phần này đã tăng trong sáu năm liên tiếp.

Chăm sóc phụ nữ là một ví dụ điển hình khác. P&G là tay chơi lớn gần như đứng đầu gia nhập hạng mục này vào những năm 1980 và kể từ đó đã nhảy cóc qua các đối thủ để trở thành hãng dẫn đầu toàn cầu trong hạng mục này. Tính trung bình, mỗi năm hãng tăng được một điểm phần trăm thị phần và trung bình là hai điểm phần trăm mỗi năm ở Mỹ từ khi bắt đầu thập niên 1980. Ngày nay, P&G có 50% thị phần ở Mỹ và 37% trên toàn cầu – gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh gần nhất.

Năm 2000, 10 thương hiệu tỉ đô chiếm khoảng 50% doanh số thuần và nhiều hơn số đó một chút về lợi nhuận. Ngày nay, có 23 thương hiệu tỉ đô và chúng chiếm khoảng 2/3 doanh số thuần và hơn 70% về lợi nhuận.

Điểm then chốt là: Ở nơi hãng tập trung một cách chiến lược và trong khâu hoạt động vào những ngành kinh doanh cốt lõi cũng như các thương hiệu dẫn đầu, P&G cũng đang mở rộng khoảng cách về thị phần. Hãng đang bổ sung những khách hàng mới, tăng lượng tiêu thụ, tăng doanh số và lợi nhuận vượt qua những hãng dẫn đầu về tăng trưởng trong các hạng mục… và hãng đang tạo ra tăng trưởng doanh số và lợi nhuận ở cùng mức hoặc cao hơn mức cao nhất trong những mục tiêu dài hạn của P&G.

2. Di chuyển danh mục của P&G tới những doanh vụ tăng trưởng nhanh hơn, lợi nhuận biên cao hơn và nhiều tài sản hiệu quả hơn. Lựa chọn này giúp P&G tập trung vào việc chiến thắng lớn trong các ngành chăm sóc sắc đẹp, sức khỏe và cá nhân bằng cách sử dụng những thế mạnh cốt lõi để thay đổi cuộc chơi. Chiến thắng trong những hạng mục này tăng sự tập trung vào những doanh

vụ cốt lõi của P&G và hóa ra cực kỳ quan trọng. Tạo ra sự tăng trưởng vượt trội trong ngành hóa mỹ phẩm, sức khỏe và cá nhân sẽ cung cấp một sự cân bằng ổn định và tăng trưởng riêng trong ngành. Bằng cách tập trung vào những thế mạnh cốt lõi của P&G, hãng có thể duy trì sự gần gũi với người tiêu dùng, tiếp tục xây dựng các thương hiệu và dần chuyển đổi một cách chắc chắn sự cách tân thành một yếu tố thay đổi cuộc chơi với ngày càng nhiều các doanh vụ của hãng hơn.

Sự tập trung chiến lược rõ ràng này đang được đền đáp. Hóa mỹ phẩm là ngành có giá trị 10 tỉ đô-la Mỹ chỉ năm năm trước. Ngày nay, nó trị giá 23 tỉ đô-la Mỹ và lợi nhuận đã tăng hơn gấp đôi.

Olay giờ là thương hiệu dưỡng da bán lẻ số một trên thế giới và đã tăng gấp đôi doanh số trong bốn năm qua. P&G giờ là công ty chăm sóc tóc số một thế giới và Pantene là thương hiệu chăm sóc tóc hàng đầu. P&G hiện nắm trong tay vị trí số một trong thị trường nước hoa đại chúng với doanh số gần 2,5 tỉ đô-la Mỹ. Cùng với những vụ thâu tóm như Gillette, Wella và Clairol, ngành hóa mỹ phẩm, sức khỏe và cá nhân chiếm hơn một nửa tổng doanh số của công ty, tăng từ khoảng 30% một thập kỷ trước.

Thành công trong hai lựa chọn chiến lược đầu tiên này mang tới cho P&G những nguồn lực, năng lực và sự can đảm để đầu tư vào lựa chọn thứ ba của hãng.

3. Giành chiến thắng với những người tiêu dùng phân khúc thu nhập thấp hơn, đặc biệt ở các thị trường đang phát triển và tăng trưởng nhanh. Về mặt lịch sử, các thương hiệu P&G phục vụ chủ yếu người tiêu dùng trung lưu ở các thị trường phát triển. Ngay ở những thị trường đang phát triển, nơi hãng bắt đầu đẩy mạnh vào đầu thập niên 1990, các khách hàng giàu có nhất vẫn là đối tượng chủ yếu.

Điều này được thay đổi nhờ việc đưa ra lựa chọn chiến lược để giành chiến thắng với nhiều người tiêu dùng trên thế giới hơn. P&G đã bổ sung khoảng một tỉ người vào tổng số người được hãng phục vụ kể từ đầu thập niên 1990, và hãng mong đợi bổ sung thêm một tỉ người nữa vào cuối thập niên. Có sự tự tin giành chiến thắng ở những quốc gia như Trung Quốc, Ấn Độ, Nga và Brazil – tất cả đều đầy thách thức – mà không hy sinh những mục tiêu TSR.

Các thị trường đang phát triển chiếm không tới 20% tổng doanh số của công ty vào đầu thập niên 1990; con số đó được kỳ vọng

đạt 30% vào cuối thập niên. Sự tăng trưởng này đã đạt được với việc xâm nhập sâu hơn vào ngành hàng gia dụng; phân phối bán lẻ rộng và sâu hơn; một sự pha trộn lớn hơn các thương hiệu và sản phẩm nhắm tới những người tiêu dùng ở hàng loạt mức độ thu nhập; và những tổ chức P&G địa phương mạnh mẽ. Rõ ràng việc trở về sân chơi của mình – về những ngành kinh doanh mà P&G nên tham gia – tạo ra sự khác biệt cực lớn.

Những lựa chọn khó khăn và rõ ràng tương tự được đưa ra về việc P&G sẽ không làm những gì. Những doanh vụ thành tích kém và những doanh vụ không phải chiến lược bị dẹp bỏ. Các dòng sản phẩm như Olay Cosmetics bị khai tử. Những sự mở rộng địa lý, như chuyển sang hạng mục khăn giấy và giấy ăn vào châu Á, bị ngưng lại. Một khoản đầu tư lớn vào Olean, sản phẩm chất béo thay thế, bị cắt. Những thương hiệu biểu tượng của P&G như Comet, CriscoJif và các doanh vụ lớn như Sunny Delight, giấy vệ sinh và giấy ăn của P&G ở châu Âu được bán đi. Chi phí vốn được cắt xuống còn một nửa mà không phải hy sinh bất cứ khoản đầu tư nào vào năng lực để tăng trưởng hay vào sự cách tân quan trọng mới.

Toàn bộ chiến lược doanh nghiệp của P&G hiện gói gọn trong một tờ giấy. Mỗi cuộc đối thoại ở P&G bắt đầu với những mục tiêu và chiến lược. Đó là một thứ kỷ luật nền tảng tập trung vào sự lãnh đạo và mở rộng năng lực của tổ chức. Những chiến lược rõ ràng và đơn giản dễ triển khai và dễ thực hiện hơn với những kết quả ổn định, bền vững hơn.

Quan trọng hơn, P&G đã xây dựng kỷ luật chiến lược trong cách hãng điều hành kinh doanh. Những lựa chọn rõ ràng về sân chơi của mình được đưa ra không chỉ ở quy mô công ty mà cả ở những cấp độ đơn vị kinh doanh, thương hiệu, tiếp thị và đội nhóm phụ trách khách hàng.

Những lựa chọn dịch chuyển theo từng bậc xuống khắp doanh nghiệp. Những đánh giá chiến lược hằng năm cho mỗi hạng mục và đơn vị kinh doanh theo vùng địa lý được thực hiện, tương tự với các đánh giá hằng năm với thương hiệu và người tiêu dùng. Dòng chảy cách tân được đánh giá mỗi năm để đảm bảo nó đủ đáp ứng các mục tiêu tăng trưởng. Những kế hoạch và ngân sách hoạt động được đánh giá suốt năm. Và ở mỗi đánh giá, các lựa chọn được đưa ra, các ưu tiên được thiết lập và tái thiết lập. P&G cố gắng cương quyết và rõ ràng về mọi lựa chọn mà hãng thực hiện.

SỰ CÁCH TÂN ĐỘT PHÁ VÀ NHỎ LẺ

Như đã nói ở trên, một trong ba chiến lược đã hồi sinh những hạng mục và thương hiệu cốt lõi của P&G là thông qua sự cách tân. Tăng thêm một vài điểm phần trăm thị phần với các thương hiệu lớn dẫn đầu có thể trở thành hàng trăm triệu đô-la doanh số và lợi nhuận. Điều đó rõ ràng đáng làm trên một cơ sở quy củ; riêng trong năm tài chính 2007, doanh số thuần đã tăng 7% cho các thương hiệu tỉ đô. Tìm và giữ được nhịp độ tăng trưởng này trong các hạng mục cốt lõi và các thương hiệu dẫn đầu là trọng tâm trong chiến lược cách tân của P&G. Tốc độ của sự cách tân đã tăng gấp đôi trong thập niên qua. Những thương hiệu cần được cải thiện và mở rộng một cách thường xuyên.

P&G, giống như các công ty khác, nhìn vào sự cách tân theo hai cách – đột phá và nhỏ lẻ. Sự cách tân đột phá thay đổi cuộc chơi bằng cách tạo ra sự tiêu dùng mới, khiến các thị trường hiện tại trở nên lạc hậu và/hoặc chuyển đổi chúng. Ví dụ, Tide là công nghệ bột giặt tổng hợp đầu tiên khiến cho xà phòng giặt vào dĩ vãng. Những kiểu cách tân đột phá này không xảy ra mỗi năm, trong khi sự cách tân nhỏ lẻ tăng thêm giá trị cho người tiêu dùng (những lợi ích mới, những phiên bản mới, những kích cỡ mới chẳng hạn) có thể diễn ra thường xuyên hơn nhiều.

Kể từ Thế Chiến II, P&G đã có tổng cộng 17 sự cách tân đột phá. Giá trị của những đột phá này tiếp tục có tầm quan trọng đáng kể. Các thương hiệu được tạo ra bởi những cách tân sản phẩm đột phá vẫn chiếm hơn một nửa doanh thu hiện tại. Tuy nhiên, P&G sẽ là một công ty nhỏ và ít thành công hơn nhiều nếu không có một luồng cách tân nhỏ lẻ ổn định. Trong khi luôn tích cực tìm kiếm sản phẩm bom tấn tiếp theo, sự cách tân nhỏ lẻ thúc đẩy mô hình tăng trưởng bền vững của P&G. Phải có sự cân bằng giữa sự cách tân đột phá và nhỏ lẻ.

Bảng dưới đây cho thấy 17 thương hiệu P&G với những cách tân đột phá đã giúp thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận bền vững rất lớn. Tính tới năm tài chính 2007, tổng doanh số kết hợp của 17 thương hiệu này chiếm hơn một nửa doanh số của P&G. Hầu hết các thương hiệu này xếp hạng nhất hoặc nhì trong hạng mục thị trường tương ứng.

NHÃN HÀNG P&G	NHỮNG CÁCH TÂN ĐỘT PHÁ
Tide/Ariel	▸ Cách mạng hóa hạng mục bằng cách giới thiệu một công nghệ nước giặt tổng hợp khiến cho bột giặt trở nên lỗi thời.
Pampers	▸ Tạo ra hàng loạt loại tã giấy dùng một lần đầu tiên thay thế cho tã vải.
Gillette Blades và Razors	▸ Giảm mức độ đòi hỏi kỹ năng ở người tiêu dùng và số dao cạo cần để đạt được chất lượng cạo râu tốt nhất và cải thiện sự an toàn thông qua công nghệ cạo râu làm thay đổi cuộc chơi.
Pantene	▸ Cung cấp sản phẩm chăm sóc tại nhà "tiêu chuẩn salon" và phân định lại hạng mục chăm sóc tóc bằng cách định vị thương hiệu với những lợi ích cao cấp, đáng khát khao hơn - tóc khỏe tới mức sáng bóng.
Always/Whisper	▸ Chuyển đổi hạng mục chăm sóc phụ nữ với công nghệ khô và khít bằng những thiết kế sản phẩm mới, như băng vệ sinh có cánh.
Các thương hiệu nước hoa cao cấp (tức Dvoice & Gabana, Hugo Boss)	▸ Chuyển đổi mô hình kinh doanh bằng cách tập trung vào việc "kéo" người tiêu dùng thay vì "đẩy" nhà sản xuất và bán lẻ.
Bounty	▸ Thay đổi thiết kế sản phẩm và cơ cấu chi phí trong một hạng mục để bị tầm thường hóa.
Olay	▸ Mang tới những lợi ích chăm sóc da hạng sang và những sản phẩm cho thị trường đại chúng.
Downy/Lenor	▸ Tạo ra loại nước làm mềm vải bán lẻ đại chúng đầu tiên.
Head & Shoulders	▸ Tái định hình hạng mục chăm sóc chống gàu - không còn phải đánh đổi giữa tóc đẹp và chăm sóc da đầu.
Crest	▸ Khiến những loại kem đánh răng trước đó trở nên lỗi thời bằng cách bảo vệ các lỗ li ti trong răng nhờ công nghệ fluor; cho phép răng trắng với chất lượng như được chăm sóc chuyên nghiệp tại nhà.
Actonel	▸ Lần đầu tiên cung cấp cách điều trị và bảo vệ khỏi chứng loãng xương.
IAMS	▸ Tạo ra loại protein động vật cho thị trường thực phẩm khô dành cho chó. Gia tăng sự tiếp cận của người tiêu dùng bằng cách mở rộng phân phối ở các hàng bán lẻ đại chúng.
Dawn/Fairy/Joy	▸ Chuyển đổi hạng mục bằng cách tạo ra những sản phẩm và lợi ích dựa trên chất lượng thực sự (loại bỏ chất nhờn).
Prilosec OTC	▸ Mở rộng một cách mạnh mẽ sự tiếp cận của người tiêu dùng bằng cách chuyển từ cửa hàng được sang cửa hàng bán lẻ thông thường.
Febreze	▸ Tạo ra một hạng mục mới của việc loại bỏ mùi trên vải và tạo hương thơm.
Swiffer	▸ Tạo ra hạng mục "làm sạch bề mặt cực nhanh."

TÁI SINH SẢN PHẨM CỐT LÕI: CÂU CHUYỆN CỦA TIDE

Tại trụ sở Cincinnati, thành phố nơi đóng quân của đội bóng chày chuyên nghiệp đầu tiên, P&G học được từ môn thể thao giải trí

tầm vóc quốc gia rằng: Những đội mạnh không phụ thuộc riêng vào những cú home-run; họ tận dụng mọi cơ hội có thể. Bạn có thể ghi rất nhiều điểm với những cú đánh chiếm chốt một và chốt hai (tham khảo luật bóng chày). Tương tự, một sự tích lũy liên tục những cách tân khiêm tốn qua một khoảng thời gian có thể thay đổi cuộc chơi. Với suy nghĩ đó, P&G đã quyết định nhấn mạnh nhiều hơn vào những thị trường lớn nhất, những khách hàng lớn nhất và quan trọng nhất cùng những thương hiệu lớn nhất.

Hãy xem xét trường hợp của Tide. Đó là ví dụ tuyệt vời về việc P&G chiến thắng từ cốt lõi sử dụng sự cân bằng giữa cách tân đột phá và nhỏ lẻ. Trong lịch sử hơn 60 năm của nó, Tide đã chứng kiến chính xác ba sự cách tân đột phá: bột giặt tổng hợp siêu sạch nguyên bản năm 1946; nước giặt Tide năm 1984; và Tide với chất tẩy năm 1988. Đó là ba đột phá trong 60 năm. Điều P&G đã làm là giới thiệu hàng loạt các cách tân nhỏ lẻ để Tide luôn là loại bột giặt tốt nhất và có giá trị nhất ở Mỹ – thật ra, trung bình một cách tân mỗi năm trong vòng 60 năm!

Mang sự cách tân tới cho Tide là một nhiệm vụ không dễ dàng, chính xác bởi nó đã là một thương hiệu quá lớn và quá thành công; đồng thời có rủi ro rõ ràng khi bạn thay đổi một thương hiệu và một dòng sản phẩm nổi tiếng quá thường xuyên. Tuy nhiên, điều đó trở nên cực kỳ quan trọng vào năm 2001. Thương hiệu này không tăng trưởng, một phần vì khoảng cách về giá cả với các đối thủ cạnh tranh đang bị nới rộng. Những người tiêu dùng từng nói: "Đúng, Tide tốt hơn, nhưng có tốt hơn nhiều đến thế không?" Hòa mình vào cuộc sống của người tiêu dùng, chúng tôi nhận ra rằng rất nhiều người sử dụng Tide như một sản phẩm hạng sang, thỉnh thoảng mua thương hiệu này và để dành nó cho những lố đồ giặt có vết bẩn cứng đầu hơn. P&G muốn chuyển những người này lên cao hơn trên thang cam kết, biến họ thành những người dùng trung thành hơn, thường xuyên và liên tục hơn. Câu trả lời chính là sự cách tân, như những phương tiện để người tiêu dùng xem xét lại thói quen giặt quần áo của họ và giá trị của Tide.

Tide đã tạo ra Nhóm Lãnh đạo Cách tân, bao gồm nhiều người từ các phòng ban chức năng khác nhau (bán hàng, thương hiệu, tài chính...), nhóm này xem xét ít nhất 10 ý tưởng mới về Tide mỗi quý. Công việc của họ là quyết định xem ý tưởng nào là hứa hẹn nhất. Trong công việc của họ có sự khẩn trương, nhưng đó cũng là một công việc nhận được thông tin từ vô số sự quan sát và thấu hiểu về người tiêu dùng.

P&G tìm hiểu được rằng Tide có thể phục vụ những nhu cầu tiêu dùng đa dạng hơn thông qua hàng loạt những cách tân nhỏ lẻ, như cải thiện việc làm mềm vải, cải thiện việc khử mùi/tạo mùi thơm và cải thiện chất lượng giặt trong nước lạnh – Tide kết hợp với Downy, Tide với Febreze và Tide Coldwater.

Nhãn hàng cuối cùng là đặc biệt đáng tự hào. Tide Coldwater thực chất là một sản phẩm vượt trội mang tới sự sạch sẽ tuyệt vời, tiêu tốn ít năng lượng hơn. Hơn 7 triệu gia đình Mỹ hiện đã sử dụng Tide Coldwater và tiết kiệm được đáng kể hóa đơn tiền điện hàng tháng của họ. Và dù giặt quần áo trong nước lạnh, họ vẫn có được chất lượng vượt trội như mong đợi từ Tide.

Về cơ bản, P&G đã khôi phục được chu kỳ đáng mong ước. Hãng tiếp tục bán Tide ở một mức giá cao vừa phải và tiếp tục thu hút thêm những người dùng mới. Một khi dùng thử Tide, họ thấy sản phẩm này sẽ chứng tỏ năng lực của nó chỉ ở nơi thực sự quan trọng – trên quần áo được giặt trong máy giặt. Nếu người dùng thích nó, họ sẽ mua nó lần nữa – bắt đầu cho mối quan hệ đẹp đẽ càng thêm nảy nở qua nhiều sự cách tân hơn nữa. Vào đầu thập niên 1980, thị phần của Tide chỉ hơn 20%. Ngày nay, nó đã dễ dàng chiếm trên 40%. Ở riêng Bắc Mỹ, thương hiệu này đã tăng thêm gần 1 tỉ đô-la Mỹ doanh số trong một hạng mục khét tiếng là khó tăng trưởng. Thay vì bị tầm thường hóa, bột giặt Tide trở thành một thương hiệu tăng giá trị và là một thương hiệu cách tân ngôi sao. Sự cách tân tích lũy, liên tục này đã thay đổi cuộc chơi cạnh tranh của Tide và tạo ra sự tăng trưởng bền vững. Sự tập trung không ngừng nghỉ vào cách tân – một cách tân cho sản phẩm mới mỗi năm trong hơn 60 năm – rõ ràng đã là một yếu tố thay đổi cuộc chơi. Những đối thủ cạnh tranh lâu năm trong ngành đã quyết định rút ra khỏi thị trường bột giặt ở Mỹ khi đối mặt với sự cách tân không ngừng nghỉ của Tide.

Câu chuyện của Tide minh họa cho giá trị của sự cách tân nhỏ nhưng bền bỉ. Dòng chảy của sự cách tân sản phẩm tạo ra một sự kết hợp giữa những lợi ích có ý nghĩa với người tiêu dùng, phát triển và cải thiện lời hứa của thương hiệu, cũng như xây dựng việc kinh doanh cho thương hiệu – ngay cả ở một doanh vụ lâu đời đã định hình như Tide. Khi động cơ của sự cách tân thực sự hiệu quả, kết quả là phần thưởng không chỉ về mặt tài chính, mà cả về mặt tổ chức. Để thay đổi phép ẩn dụ, sự cách tân nhỏ lẻ cũng giống như việc tập tạ. Nếu được thực hiện thường xuyên, nó giúp tăng cường cả sức mạnh lẫn sự dẻo dai.

PHÁT TRIỂN NHỮNG DOANH VỤ TĂNG TRƯỞNG CAO HƠN,

BIÊN LỢI NHUẬN CAO HƠN: CÂU CHUYỆN CỦA OLAY

Peter Drucker từng nói: "Nhân khẩu học thay đổi là một cơ hội cách tân vừa rất hiệu quả vừa rất đáng tin cậy." Như thường lệ, ông đã đúng. Khi P&G bắt đầu xem xét vấn đề này, hãng đã thấy một thế giới đang ngày càng già đi, ngày càng thịnh vượng mà họ có thể đề xuất các sản phẩm mới. Nhân khẩu học thay đổi là một trong những động cơ để đầu tư lớn hơn nhiều cho ngành hóa mỹ phẩm, sức khỏe và cá nhân. Đây là những ngành tăng trưởng cao hơn, có lợi nhuận cao hơn mà không tập trung vốn, do đó hấp dẫn hơn về mặt tài chính. Hơn nữa, P&G có thể chiến thắng với sự cách tân sản phẩm và công nghệ dựa trên việc làm hài lòng những nhu cầu và mong muốn chưa được đáp ứng của người tiêu dùng và việc tạo ra những trải nghiệm mua sắm và sử dụng ngày càng vui thích hơn với các thương hiệu và sản phẩm.

Lấy ví dụ từ ngành chăm sóc da mặt. P&G không phát minh ra hạng mục này, nhưng đã thâu tóm bằng việc mua lại Olay như một phần trong vụ sáp nhập Richardson-Vicks năm 1985. Đó không hẳn là một lĩnh vực để cách tân thành công. Nhưng sự chuyển đổi của Olay lại làm được điều đó – từ khoảng 200 triệu đô-la Mỹ doanh số toàn cầu khi sáp nhập lên hơn 2 tỉ đô-la Mỹ ngày nay.

Khi được mua lại, Olay là một thương hiệu được tôn trọng, một dòng sản phẩm hiệu quả, nhưng không may, có chút mệt mỏi – biệt danh trở nên quá phổ biến của thương hiệu này là "Dầu của các quý bà". Quyết định được đưa ra để tái tạo thương hiệu này. Câu hỏi là như thế nào. Xuất phát điểm là tìm hiểu xem P&G đã biết những gì, không biết những gì, và quan trọng nhất, "NGƯỜI QUAN TRỌNG" là ai.

P&G biết về ngành hóa mỹ phẩm, nhưng lại không biết rõ lắm về việc làm sao để hóa phẩm có tác dụng với phụ nữ. Vì thế bằng cách tới gặp những chủ nhân, P&G đã làm việc cùng hàng nghìn phụ nữ trên toàn thế giới để hiểu họ cảm thấy thế nào về làn da của mình. Trên cơ sở những cuộc đối thoại đó, "NGƯỜI QUAN TRỌNG" được xác định: phụ nữ để ý thấy những dấu hiệu lão hóa trên khuôn mặt họ – nếp nhăn, đốm đồi mồi... – và muốn đầu tư thời gian lẫn nguồn lực để cải thiện làn da của họ. Với điều đó trong tâm trí, bảy lĩnh vực quan tâm khác nhau được xác định: nếp nhăn, độ mịn, màu da, độ xỉn màu, vết nám, độ khô và lỗ chân lông. Các chủ nhân nói với những người nghiên cứu của P&G phải xem xét vấn đề ở đâu. Chỉ sau đó, nhóm cách tân mới vào phòng thí nghiệm, nơi một phức hợp vitamin có bản quyền

thương hiệu, VitaNiacin, được phát triển; đây là loại nguyên liệu tối quan trọng cho Olay Total Effects, một sự cách tân làm thay đổi cuộc chơi ra mắt năm 2000. "Những dấu hiệu lão hóa" này đã được xác nhận bởi một ủy ban quốc tế gồm những chuyên gia lão khoa giúp đánh dấu chất lượng của sản phẩm so với những sản phẩm tốt nhất cùng loại trong ngành – nhiều sản phẩm trong số đó bán nhiều gấp hai tới ba lần Total Effects. Sản phẩm mới ưu việt, mạnh mẽ này đã làm hồi sinh thương hiệu cũng sâu sắc như nó làm với làn da phụ nữ. Sau bảy năm, dòng sản phẩm Total Effects có doanh số lớn hơn so với toàn bộ thương hiệu Olay ở thời điểm thâu tóm và vẫn đang tăng trưởng theo từng năm.

Total Effects được ra mắt chỉ với một lần thử nghiệm ngoài thị trường với một bao bì mới nhìn đẹp hơn, dễ lấy sản phẩm ra hơn và với một chiến dịch tiếp thị lấy cảm hứng từ uy tín sản phẩm. Nó đã cất cánh. Thậm chí, sản phẩm hiệu quả tới mức các phụ nữ trở lại để mua nhiều hơn. Việc mua lại hàng là dấu hiệu không thể nhầm lẫn của thành công. P&G đã tiếp nối bằng Regenerist, một dòng sản phẩm chống lão hóa với các amino peptide, mang tới những kết quả ngoạn mục mà không cần phụ nữ phải viện tới những quy trình thẩm mỹ rối rắm vốn đang ngày càng trở nên thịnh hành. Bên cạnh đó là Definity, với glucosamine, để cải thiện màu da. Olay đã thành công – vì Total Effects, Regenerist, và Definity đều là những cách tân với khác biệt lớn và chất lượng vượt trội, chất lượng của hàng hiệu, và do đó có giá trị quan trọng với người tiêu dùng. Năm 2007, Consumer Reports đã thử nghiệm Olay Regenerist cùng nhiều thương hiệu và sản phẩm khác, và Regenerist được vinh danh là dòng sản phẩm chăm sóc da tốt nhất, chưa nói tới giá cả. Thị phần của Olay giờ là hơn 40%, thương hiệu chăm sóc da hàng đầu với một vị trí vững chắc trong phân phối cấp cao hơn của phân khúc đại chúng và một tài sản thương hiệu rất mạnh. Thương hiệu này đã được giới thiệu vào những hạng mục kế cận nó, như kem dưỡng tay và dưỡng thể (Olay Quench). Những dòng sản phẩm Olay cho mặt và cơ thể (tức Olay Ribbons) đã được hồi sinh. Olay cũng kết hợp thương hiệu với mỹ phẩm Cover Girl và sản phẩm chống đổ mồ hôi Secret. Và tất cả đã bắt đầu bằng cách nhận dạng người tiêu dùng của Olay, sau đó công thức hóa những sản phẩm khác biệt lớn với những công nghệ thích hợp từ các phòng thí nghiệm của P&G, đồng thời đưa tới hàng loạt các cách tân có chủ đích như một tia laser chiếu thẳng vào những nhu cầu quan trọng của người tiêu dùng. Nhìn vào bức tranh lớn, trong năm tài chính 2007, doanh số sản phẩm chăm sóc sắc đẹp của P&G đạt tới 23 tỉ đô-la Mỹ, gần 1/3 tổng doanh thu của P&G và lợi nhuận là con số tuyệt đẹp 3,5 tỉ đô-la

Mỹ.

Bài học đầu tiên của Olay là sử dụng các khuynh hướng nhân khẩu học để xác định những nhu cầu chăm sóc da và chống lão hóa cụ thể chưa được đáp ứng như những khu vực để tập trung vào. Thứ hai là tiến hành nghiên cứu sâu người tiêu dùng để hiểu những nhu cầu chăm sóc da tùy theo giai đoạn tuổi tác của người tiêu dùng mục tiêu, tìm hiểu điều gì thực sự khiến cô ấy thích thú. Những điều này trở thành "những lời hứa" cần được thực hiện, và rồi P&G đã xác định công nghệ để làm đúng những lời hứa được đưa ra với Olay. Thứ ba là định nghĩa một trải nghiệm tiêu dùng sẽ tạo ra sự thích thú cho người tiêu dùng đó, từ kệ hàng tới việc sử dụng sản phẩm. Một sự tinh tế được cung cấp mà trước đó chỉ có thể tìm thấy ở những cửa hàng bán đồ hiệu với giá cao hơn rất nhiều. Điều đó cho phép P&G làm những khách hàng mục tiêu thích thú hơn, định hình lại thị trường bán lẻ đại chúng với những sản phẩm định giá cao hơn, chất lượng tốt hơn, và tạo ra một doanh vụ cực kỳ hấp dẫn cho P&G. Những câu chuyện thành công như Olay là bằng chứng cho thấy P&G có thể chiến thắng ra sao trong những doanh vụ tăng trưởng cao hơn, lợi nhuận cao hơn thông qua sự cách tân làm thay đổi cuộc chơi.

CÁCH TÂN VÌ NHỮNG KHÁCH HÀNG CÓ THU NHẬP THẤP HƠN Ở CÁC THỊ TRƯỜNG CÓ THU NHẬP THẤP HƠN: CÂU CHUYỆN CỦA NATURELLA

Năm 2000, P&G đã phục vụ khoảng 2 tỉ khách hàng; con số đó tăng lên 3 tỉ vào năm 2007 và với 1 tỉ nữa có thể được bổ sung. Phần lớn những người tiêu dùng mới này đến từ bên ngoài Mỹ, châu Âu và Nhật Bản. Nhìn chung họ nghèo theo tiêu chuẩn phương Tây, thu nhập của họ đang tăng nhanh và những nhu cầu, khát khao, nguyện vọng của họ là giống nhau: chăm sóc gia đình, nhà cửa và sức khỏe.

P&G chắc chắn đã hiện diện ở các nước đang phát triển; nhưng điều hãng không thật sự có là một chiến lược. Thông thường, những sản phẩm đều được bán theo cùng một cách chúng được tiếp thị ở các thị trường phát triển. Điều đó có nghĩa là trong khi tầng lớp cao hơn ở những thành phố lớn nhất có thể được tiếp cận, phần lớn tầng lớp trung lưu lại không.

Vì thế, quá trình cách tân được sử dụng dựa trên việc người tiêu dùng là chủ nhân: Nhu cầu của cô ấy là gì, cô ấy có thể chi trả ra sao, cô ấy coi điều gì là giá trị? Thiết kế và cách tân trực tiếp cho các thị trường có thu nhập thấp hơn đã bắt đầu, công thức hóa lại

các sản phẩm như Tide và Ariel, tạo ra những thương hiệu mới và những sản phẩm mới để thích nghi với những nhu cầu cụ thể của người tiêu dùng. Trong một thế giới mà hàng tỉ người đang dịch chuyển từ mức độ "ăn no mặc ấm" thành "ăn ngon mặc đẹp", đây đơn giản là việc làm ăn rất tốt. Doanh số trong năm tài chính 2007 ở các thị trường đang phát triển đã tăng từ 8 tỉ đô-la vào năm 2000 lên 21 tỉ đô-la, chiếm 27% tổng doanh số. Tỉ lệ đó chắc chắn sẽ còn tăng – lên 30% hoặc hơn tới năm 2010. Lợi nhuận biên sau thuế nhìn chung tương đương với ở các thị trường phát triển. Một lợi ích không ngờ tới là việc học hỏi được những điều từ thế giới đang phát triển có thể được áp dụng cho các thị trường phát triển. Và công việc ở các nước đang phát triển cũng tập trung sự chú ý vào những người tiêu dùng có thu nhập thấp hơn ở Bắc Mỹ, châu Âu và Nhật Bản bằng cách phát triển những phiên bản Pantene, Bounty và Charmin cung cấp cho người tiêu dùng chất lượng với mức giá hợp lý.

Câu chuyện của Naturella, một loại băng vệ sinh, minh họa rằng việc xác định "NGƯỜI QUAN TRỌNG" và thực hiện những cách tân làm vui lòng khách hàng cũng hiệu quả ở các nước đang phát triển như ở một nước giàu. Vào cuối những năm 1990, Always là cái tên duy nhất của chúng tôi trong thị trường băng vệ sinh ở Mexico (tampon không phổ biến ở Mexico vì lý do văn hóa). Tuy nhiên, người tiêu dùng ở mức thu nhập thấp hơn đã không được tiếp cận. Chi phí là một yếu tố; Always xếp ở phía trên của biểu giá. Học hỏi từ những thất bại trước đó ở các thị trường thu nhập thấp như Mexico, một phiên bản rẻ hơn của một sản phẩm hiện có đã không được tạo ra. Thay vào đó, P&G đặt câu hỏi cần điều gì để làm vui lòng những người tiêu dùng? Và rồi hãng hỏi họ, thông qua những chuyến thăm nhà, đi theo khi mua sắm và phỏng vấn đối mặt.

Dưới đây là những gì họ đã nghe được. Phụ nữ có thu nhập thấp hơn ở Mexico không có đủ tiền để thay băng vệ sinh của họ quá thường xuyên, nên họ cần phải sử dụng nó một cách thoải mái trong một thời gian dài hơn. Và vì sử dụng nó lâu hơn, họ muốn một miếng băng thoải mái và không gây kích ứng cho da. Nhiều phụ nữ có thu nhập thấp hơn dành rất nhiều thời gian trên các phương tiện công cộng và trong những tình huống đông đúc ở nơi công cộng. Kiểm soát mùi là điều quan trọng. Họ cực kỳ hoài nghi và không có khả năng cho một sản phẩm lỗi cơ hội thứ hai. Cuối cùng, họ có một sự ưa thích mãnh liệt với những sản phẩm mà họ cho là tự nhiên; mọi người có vẻ đều có một câu chuyện về một loại thảo dược đặc biệt nào đó được truyền lại từ một người bà của mình.

Vì thế, hãng đã quyết định phát triển một sản phẩm mới với chi phí thấp hơn nhấn mạnh vào việc kiểm soát mùi, chăm sóc da và cảm giác với những nguyên liệu tự nhiên. Trải nghiệm tiêu dùng mong muốn được định nghĩa thế này: "Chăm sóc da của tôi trong những ngày kinh nguyệt theo cách tự nhiên, có lợi cho sức khỏe giống với cách tôi chăm sóc những nhu cầu khác."

Khi quy trình được thúc đẩy, hãng nhận ra rằng hồ sơ sản phẩm này theo nhiều nghĩa là một "phản-Always", một sản phẩm được bán trên cơ sở bảo vệ ưu việt hơn. Vì thế, thay đổi Always để bổ sung những lợi ích này sẽ không phải là câu trả lời; tài sản thương hiệu của Always không thể bị kéo căng ra tới mức đó. Nhóm phát triển đề xuất tạo ra một thương hiệu hoàn toàn mới. Quyết định đã được thảo luận và nhất trí bởi nhóm lãnh đạo chăm sóc phụ nữ vì một thương hiệu mới là một sự đầu tư lớn hơn nhiều, một rủi ro kinh doanh lớn hơn nhiều so với một sản phẩm mới dựa trên một thương hiệu đã thành danh. Nhưng logic đã chiến thắng; nhóm lãnh đạo đã bật đèn xanh. Họ đã bị thuyết phục, bất chấp chi phí, vì nhóm đã làm tốt nhiệm vụ của họ. Nhóm biết họ đang cách tân cho ai, biết cần điều gì và xác định được bằng cách nào. Mọi thứ đã được thiết kế để tạo ra một trải nghiệm tốt hơn cho người tiêu dùng. Tập trung vào sự chi tiết và thực thi là chuẩn mực.

Một khi cam kết được đưa ra về việc tạo ra một loại băng vệ sinh mới, một trong những bước tiếp theo là xác định khuôn khổ tài chính – cả theo nghĩa giá cả với người tiêu dùng và tỉ lệ lợi nhuận với P&G. Điều này đã giúp chúng tôi đưa ra những quyết định trên chính sản phẩm. "Theo một nghĩa nào đó", Carlos Paz Soldán, phó giám đốc P&G ở Mexico và Trung Mỹ, nói: "chúng tôi đã thiết kế đảo ngược quy trình, đặt câu hỏi: 'Phải là mức giá nào trong hạng mục này?' Sự rõ ràng về mục tiêu định giá cho phép chúng tôi có thể định được giá phải chăng và đáp ứng những nhu cầu về hiệu quả sản phẩm và chất lượng với người tiêu dùng."

Những thiết kế sản phẩm ban đầu với loại có lớp băng bao phủ bề mặt hiệu quả nhưng đắt đỏ, Dri-Weave không bao giờ có thể mang lại những con số đó. Đó là một rào cản mà họ phải vượt qua. Những người tiêu dùng có thu nhập thấp hơn đòi hỏi nhiều hơn những người giàu hơn; họ không thể lãng phí tiền bạc vào những sản phẩm không có tác dụng. Chất lượng là tối quan trọng. Tình thế bế tắc cũng buộc họ phải định ra các ưu tiên. Thay vì sử dụng lớp băng bao phủ bề mặt hiện đại Dri-Weave, một công nghệ chất nền độc quyền được sử dụng để cung cấp một miếng băng vệ sinh hiệu quả với sự thấm hút tốt hơn, để sản phẩm này có thể được

sản xuất với giá thành chấp nhận được. Những khoản tiết kiệm từ đó được sử dụng để đưa vào một mùi hương hoa cúc Dương Cam (chamomile) kiểm soát mùi và một công nghệ kem bôi độc quyền tạo sự thoải mái cho da. Về cơ bản, mọi thứ cô ấy không quan tâm được đổi bằng những thứ mà cô ấy quan tâm, trong khi vẫn đảm bảo rằng luôn có sự bảo vệ đầy đủ – lợi ích quan trọng nhất.

Chìa khóa để cách tân cho những thị trường có mức thu nhập thấp hơn là thực hiện những gì mà người tiêu dùng cho là giá trị. Nói theo ngôn ngữ của P&G, mục tiêu là làm vui thú, chứ không phải làm phai nhạt. Đó là một sự thấu hiểu tối quan trọng cho phép thay đổi cuộc chơi cách tân vì những người tiêu dùng thu nhập thấp hơn. Mục đích của bất cứ sản phẩm mới nào là tạo ra điều đáp ứng một nhu cầu của người tiêu dùng, dù được bộc lộ rõ hay không – và những phụ nữ khác nhau đánh giá những phẩm chất khác nhau theo cách khác nhau. Chỉ thuần túy công nghệ ưu việt hơn là vô nghĩa; nó phải là công nghệ phù hợp. Mỗi người tiêu dùng, dù giàu hay nghèo, có một mức giá trong quan điểm của họ đại diện cho giá trị phù hợp. Công ty nào hiểu được điểm định giá đó sẽ có cơ hội thành công lớn hơn. Trong nghiên cứu người tiêu dùng của hãng, P&G đào sâu vào "ý định cân nhắc mua hàng", đo đếm những yếu tố nào ảnh hưởng tới điều đó nhiều nhất. Bằng cách phân tích điều cụ thể nào thúc đẩy quyết định mua hàng, một sản phẩm có thể được tạo ra với khả năng phù hợp cao hơn, dù cho mức giá có ra sao.

Naturella có giá thấp hơn Always nhưng nó không kém hơn – chỉ là khác biệt. Khi nói tới băng vệ sinh, nhà khoa học có thể nhìn vào các dữ liệu về mức độ thấm hút và kết luận rằng Always vượt trội hơn. Mặc dù vậy, nhiều phụ nữ Mexico sẽ nói rằng sự kiểm soát mùi hay không gây kích ứng cũng là một hình thức bảo vệ – và đó là lý do họ thích Naturella hơn. Bằng cách lắng nghe những chủ nhân, P&G đã có thể cách tân theo những cách mang lại điều quan trọng nhất cho chủ nhân ở mức giá mà họ có thể chi trả.

THAY ĐỔI KHÔNG GIAN CẠNH TRANH VÀ TẠO RA NHU CẦU TIÊU DÙNG MỚI THÔNG QUA SỰ CÁCH TÂN

Cách tiếp cận với chiến lược theo danh mục đầu tư truyền thống – phân tích những điểm hấp dẫn của không gian mà các doanh vụ trong danh mục đầu tư đang được định vị và kỳ vọng một tỉ lệ tăng trưởng – đã bỏ qua điểm quan trọng. Thông qua việc rèn luyện tâm lý, sử dụng các công cụ phân tích tài chính, những người lãnh đạo cố gắng tìm hiểu nên giữ lại và loại bỏ doanh vụ nào và phân bổ nguồn lực ra sao. Tất cả những điều này đều có vai

trò của nó, nhưng chưa đủ. Kiểu tư duy này không tính tới những gì một quy trình cách tân liên tục có thể làm được để thay đổi chính không gian – phạm vi, cấu trúc, tỉ lệ tăng trưởng, các mức biên lợi nhuận của không gian đó. Giá trị của cách tân ở chỗ nó mang tới sự can đảm để thực hiện cam kết tiến hành những sự thay đổi đó, đặc biệt là khi bạn thấy thị trường sẽ suy giảm trong tương lai gần.

Đó đúng thực là trường hợp của Shimano, nhà sản xuất linh kiện xe đạp. Nhờ vào "hiệu ứng Lance Armstrong", công ty này đã ăn nên làm ra trước đó trong thập niên này. Tuy vậy, Shimano biết rằng tới một thời điểm nào đó Armstrong sẽ giải nghệ. Khi điều này xảy ra, ngành sản xuất xe đạp sẽ rơi vào thảm cảnh. Cần phải làm gì đây?

Shimano rất nổi tiếng với những hãng sản xuất xe đạp sử dụng các sản phẩm của họ và có quan hệ tuyệt vời với giới bán xe đạp. Tuy việc một nhà sản xuất các linh kiện dẫn đầu trong sự cách tân sản phẩm không phải là điều phổ biến, nếu Shimano có thể đưa ra điều gì đó thú vị, các hãng sản xuất và bán xe đạp sẽ lắng nghe.

Câu trả lời đã đến nhờ việc lắng nghe người tiêu dùng, sau đó sử dụng những sự thấu hiểu đó để định hình lại bối cảnh. Ý chúng tôi khi dùng cụm từ đó là nhìn nhận thị trường không chỉ như nó đang tồn tại, mà tưởng tượng và phát triển những cách phục vụ nó ở những khía cạnh chưa tồn tại. Một ví dụ kinh điển là ngành container, vốn đã cách mạng hóa vận tải đường biển. Không có gì thú vị về mặt công nghệ với container nguyên bản, vốn chỉ là một chiếc hộp chữ nhật bằng kim loại. Sự khác biệt ở chỗ nhìn nhận vật chuyên chở không chỉ là một con tàu lớn, mà là một thiết bị tư bản với nhiệm vụ di chuyển đồ vật từ nơi này đi nơi khác. Mọi thứ được chất lên và dỡ xuống càng nhanh, con tàu càng có hiệu năng cao. Như Peter Drucker đã nhận xét, giải pháp quá rõ ràng: Thực hiện việc bốc dỡ trên đất liền. Điều đó khiến con tàu vẫn ở ngoài biển, nơi nó thuộc về, thay vì kẹt trong cảng, tiêu tốn tiền bạc. Và như thế, container được bốc dỡ lên xuống con tàu với cần cẩu.

Năm 2003, Shimano đang làm ăn thuận lợi với lợi nhuận tăng tốt đẹp. Nhưng hãng nhận ra một điều quan trọng. Hãng đang phát đạt vì những người ham thích xe đạp được tạo cảm hứng bởi Armstrong, đang nâng cấp xe của họ; có rất ít người mới tham gia môn thể thao này. Cùng lúc, thế hệ bùng nổ dân số ở Mỹ đang bước vào giai đoạn cuối tuổi trung niên và chuẩn bị nghỉ hưu; số người thuộc nhóm nhân khẩu học gia tăng này sẽ có nhiều thời gian và tiền bạc trong tay. Thú vị, nhưng sau đó là gì? Đi tới Palo

Alto, cụ thể là văn phòng của IDEO, một hãng tư vấn thiết kế và phát triển sản phẩm nổi tiếng. Shimano yêu cầu IDEO giúp xác định nhu cầu thực sự của người tiêu dùng để hãng có thể điều chỉnh chuyên môn sâu của mình trong công nghệ nhằm tạo ra tăng trưởng.

Để phát hiện nhu cầu tiềm ẩn ở đâu, Shimano và IDEO đã đảo ngược ý tưởng "người tiêu dùng là chủ nhân" bằng cách trò chuyện với khoảng 161 triệu người Mỹ trưởng thành không đi xe đạp. Điều họ tìm thấy thật đáng tò mò. Nhiều người trưởng thành có những ký ức màu hồng về việc đi xe đạp khi còn nhỏ, nhưng rồi đã thôi ham mê môn thể thao này. Quá phức tạp, quá đắt đỏ, quá đáng sợ khi bước vào một cửa hàng xe đạp và thương lượng với những kẻ gầy gò mặc quần bó, nói những chuyện cao siêu không hiểu nổi như tỉ lệ lực trên cân nặng và đĩa carbon.

"Những người này không quan tâm tới những giải pháp mang tính kỹ thuật màu mè", Dave Webster của IDEO nhớ lại. "Đi xe đạp không phải là thú vui chính của họ. Họ muốn một thứ gì đó đơn giản có thể khiến họ đẩy xe ra khỏi ga-ra và leo lên đạp." Shimano là một công ty chuyên về chuông xe đạp; đó không phải là điều họ muốn nghe. Nhưng họ đã nghe. Kết luận là khó bác bỏ, do mọi người ở Shimano tham gia vào những cuộc đối thoại đó cũng báo cáo điều tương tự.

Hợp tác với IDEO, Shimano đã phát triển nền tảng cho xe đạp "giản tiện". Quan trọng không kém, hãng xác định trải nghiệm giản tiện phải như thế nào. Yên xe rộng và đặt ở vị trí người đạp xe có thể chống chân xuống đất khi ngồi. Tay lái xe thẳng và không cần những điều chỉnh phức tạp. Sự cách tân là ở phần líp được giấu trong một hộp ở trục bánh sau; điều này giúp điều chỉnh líp tự động, phụ thuộc vào địa hình. Trục bánh trước có một mạch vi xử lý giấu dưới tay quay bàn đạp giúp hộp líp hoạt động. Shimano đã phát triển công nghệ này, rất hiện đại – nhưng kết quả là người đạp xe có thể là những tay mơ đầy quyết tâm và vẫn sử dụng líp. Nó loại bỏ một số yếu tố gây sợ hãi. Cũng theo cách đó, phanh xe được điều chỉnh để sử dụng kiểu đạp ngược chân về phía sau quen thuộc khi còn thơ ấu. Khung xe gọn gàng và đơn giản. Như được đánh giá trong tạp chí Bicycling, xe đạp giản tiện "không dành cho những người thích loại A, những người vội vàng, hay các vận động viên ba môn phối hợp".

Shimano đã trình bày mẫu xe với ba khách hàng lớn nhất của hãng – Trek, Giant và Raleigh. Cả ba đều thích ý tưởng này, rồi tạo ra những mẫu xe đạp của riêng họ, sử dụng các linh kiện của

Shimano. Trek chẳng hạn, có một chiếc yên có thể bật lên được và phần khung xe "Vỏ chanh", cho phép người sở hữu có thể đổi màu chiếc xe – đều không phải những thứ một tay đi xe đạp lão luyện quan tâm tới. Raleigh có một giá sắt ở phía trước để đặt giỏ xe nếu cần, Giant có một thiết bị để điện thoại di động và kệ sau có thể để được một máy tính xách tay. Xe đạp giản tiện được bán với giá từ 400-700 đô-la cho một nhóm lựa chọn những thành phố thân thiện với xe đạp và ngay lập tức trở thành một món hàng bán cực chạy, nhanh hơn nhiều so với bất kỳ ai có thể kỳ vọng. Bảy nhà sản xuất nữa đã tham gia vào hạng mục này vào năm 2008, nâng tổng số nhà sản xuất lên mười.

Hơn nữa, ba nhà sản xuất nói trên đã làm việc với những người bán xe đạp về việc làm sao để bán những chiếc xe này cho tầng lớp những người tiêu dùng mới. Shimano thậm chí xác định những thành phố "thân thiện với xe đạp" nhất ở Mỹ để vận động có thêm nhiều không gian đi xe đạp an toàn và thông báo với mọi người về điều đó. Những người bán báo cáo rằng họ thường bán xe đạp giản tiện thành cặp, do các cặp đôi hay đi mua với nhau và những phản hồi Shimano nhận được chính là những gì hãng mong đợi. "Tôi có thể mặc quần áo bình thường", một phụ nữ viết, "và đã giảm được khoảng 4,5 kg", vì giờ cô cảm thấy đạp xe thoải mái hơn, vào nhiều thời điểm và nhiều nơi hơn. Tạp chí Bicycling – có thể được coi là ấn phẩm được lựa chọn của những tay ốm nhách mặc quần bó đáng sợ – cũng chúc phúc cho mẫu xe mới, lựa chọn giới thiệu những xe đạp giản tiện trong buổi quảng bá thường niên Biketown của họ.

Như thế, IDEO đã giúp Shimano chạm tới những nhu cầu về lối sống sâu sắc, đầy cảm xúc, chẳng hạn như giảm cân và có nhiều cơ hội tương tác xã hội hơn.

Điều thú vị về quy trình này là cách mà cả ba mối liên kết của chuỗi giá trị – Shimano, những nhà sản xuất xe đạp và những nhà phân phối – hưởng lợi từ sự cách tân, bằng cách biến một thị trường bế tắc thành một thị trường tăng trưởng. Thứ hai, ở mức độ lớn hơn, xe đạp giản tiện là một sự cách tân xã hội. Tức là, ý tưởng xuất hiện nhờ xem xét những xu hướng rộng hơn trong xã hội – một nguồn ý tưởng dồi dào, đặc biệt ở thế giới đang phát triển, nơi hàng tỉ người đang định hình những thói quen tiêu dùng mới.

Shimano không sáng tạo lại chiếc bánh xe; những tính năng trong xe đạp giản tiện đã có ở đó từ trước. Điều khiến nó khác biệt là cách các tính năng đó được kết hợp lại với nhau. Xe đạp giản tiện

giống như một sản phẩm cuối cùng của trí tưởng tượng, sự thấu hiểu người tiêu dùng và công nghệ. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là Shimano đã xác định được vấn đề ngay khi hãng vẫn còn đang làm ăn khấm khá. Bằng sáng kiến của chính họ, công ty đã tái định hình bối cảnh cạnh tranh; hãng không ngồi yên và hy vọng bối cảnh sẽ thay đổi để phù hợp với công ty. Hãng xác định những cơ hội thuộc về sân chơi mới để các sản phẩm cách tân của họ sẽ hấp dẫn với một phân khúc khách hàng mới. Đó là sự cách tân đích thực.

HÃY HỎI CHÍNH MÌNH VÀO SÁNG THỨ HAI

- Bạn có thể truyền tải được mục đích của công ty hay doanh vụ của mình để nó có ý nghĩa với cả nhân viên và người tiêu dùng như thế nào? Mục đích của công ty trở thành nền tảng cho việc tạo ra và nắm giữ sự tăng trưởng ra sao?
- Liệu những mục tiêu của công ty bạn có dẫn tới và mang lại sự tăng trưởng bền vững trong ngành của bạn? Liệu doanh số, lợi nhuận, các mức biên, cùng với những mục tiêu tiền mặt và doanh thu có cân bằng và thực tế?
- Liệu các chiến lược của công ty bạn có quyết đoán và rõ ràng? Liệu chúng có tuyên bố những ngành kinh doanh nào bạn sẽ tham gia và những gì bạn sẽ không làm và ngừng làm? Liệu những chiến lược đó có đo đếm được không?
- Làm sao để sự cách tân có thể đóng góp vào những mục tiêu kinh doanh của bạn? Liệu sự cách tân có là một lựa chọn chiến lược tiềm năng cho công ty hay doanh vụ của bạn không? Liệu sự cách tân có thể là trở thành một năng lực tạo ra năng lực hay không? Làm sao sự cách tân có thể mở ra những khả năng thay đổi cuộc chơi cho sự tăng trưởng chiến lược và bền vững?
- Liệu bạn có đang áp dụng sự cách tân để hình dung ra bối cảnh ngành của mình có thể trở nên thế nào mà không theo kiểu hiểu biết thông thường? Liệu bạn có sử dụng năng lực cách tân của mình để hình dung và thai nghén những lựa chọn thay thế chiến lược mới về việc sẽ chơi ở đâu không?

Chương năm

TẬN DỤNG NHỮNG GÌ BẠN LÀM TỐT NHẤT

Tái sinh những thế mạnh cốt lõi với sự cách tân

Công ty bạn làm tốt nhất việc gì? Những năng lực nào phù hợp nhất để mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững cho công ty bạn trong ngành? Sự cách tân có thể tăng cường hay chuyển đổi năng lực của bạn để trở thành một sự thúc đẩy tăng trưởng – thậm chí là một yếu tố thay đổi cuộc chơi – trong ngành của bạn như thế nào?

Hỏi và trả lời những câu hỏi khó về những điểm mạnh thật sự của bạn có thể giúp bạn quyết định doanh nghiệp của mình chơi ở đâu để chiến thắng, và liệu một chiến lược được thúc đẩy bởi sự cách tân có thể đóng vai trò quyết định cho bạn hay không. Xác định những điểm yếu cũng quan trọng, nhưng điều đó có thể mất thời gian tìm hiểu. Biết những điểm mạnh riêng cốt lõi có thể giúp bạn bắt đầu.

Cũng vào lúc P&G quyết định lên kế hoạch một cách thận trọng về việc chơi ở đâu – phát triển các doanh vụ cốt lõi về chăm sóc gia đình và cá nhân; chuyển sang những doanh vụ chăm sóc sắc đẹp, sức khỏe và cá nhân có tính chiến lược hơn và hấp dẫn hơn về mặt cấu trúc; cam kết nhiều nguồn lực hơn cho sự tăng trưởng ở các thị trường đang phát triển – hãng cũng quyết định tận dụng những thế mạnh của P&G về sự hiểu biết người tiêu dùng, công tác làm thương hiệu, sự cách tân, tiến thẳng ra thị trường và quy mô toàn cầu.

Từ một danh sách ban đầu của 100-150 thế mạnh tiềm năng, được cung cấp bởi các phòng ban chức năng, P&G đã làm việc cật

lực và lâu dài để giảm danh sách xuống còn một vài năng lực và khả năng cạnh tranh. Hãng tin rằng chúng sẽ đóng vai trò quyết định trong ngành sản phẩm tiêu dùng và cấu thành những lợi thế thực sự mà P&G có thể tiếp tục xây dựng và đo lường trước những đối thủ mạnh nhất trong ngành.

Điều vô cùng quan trọng không chỉ nằm ở chỗ thấu hiểu mỗi điểm mạnh cốt lõi thực sự có ý nghĩa gì, mà chúng kết nối cụ thể ra sao với sự cách tân, giúp đảm bảo sự tăng trưởng và bền vững hơn. Với P&G, những điểm mạnh đó là:

1. Sự hiểu biết sâu sắc người tiêu dùng. P&G đầu tư vào nghiên cứu người tiêu dùng – hơn 200 triệu đô-la Mỹ mỗi năm (hơn 1 tỉ đô-la Mỹ kể từ đầu thập niên này) để hiểu được "toàn diện" người tiêu dùng – cô ấy là ai, cô ấy làm gì, đâu là những khát khao, nhu cầu và mong muốn của cô ấy. Trong khi tiếp tục xây dựng năng lực và thế mạnh trong nghiên cứu người tiêu dùng truyền thống, P&G cũng đang tạo ra và phát triển những phương pháp nghiên cứu mới – bao gồm những kỹ thuật thực nghiệm mang tính nhập vai hơn, như đi mua sắm cùng trong cửa hàng và tìm hiểu sâu việc sử dụng sản phẩm ở nhà, chẳng hạn các chương trình Living It và Working It. Những kỹ thuật nhập vai này khai thác sự thấu hiểu về thái độ, lòng tin, hành vi, thói quen và việc làm của người tiêu dùng để mang tới những trải nghiệm mua sắm và sử dụng thích thú thông qua sự cách tân. Điều này mang tới sự tự tin cho việc hiểu cả những nhu cầu hiển hiện lẫn tiềm ẩn – giúp xác định sự cách tân thay đổi cuộc chơi cải thiện cuộc sống của cô ấy một cách có ý nghĩa.

P&G đang phát triển phương pháp nghiên cứu tiêu dùng độc quyền không chỉ cho phép hiểu biết sâu sắc hơn, mà còn rộng hơn khắp 40 hạng mục sản phẩm tiêu dùng ở hơn 80 quốc gia. Điều hãng học được từ một hạng mục (hay một quốc gia) được chuyển khắp các hạng mục và các quốc gia, nhằm hiểu biết đầy đủ hơn hay "toàn diện" về người tiêu dùng mà P&G phục vụ.

2. Tạo ra và xây dựng những thương hiệu bền vững. Các sản phẩm có vòng đời, các thương hiệu thì không. Tide đã hơn 60 năm tuổi. Tính tới năm tài chính 2007, P&G có một danh mục các thương hiệu trị giá 23 tỉ đô-la và 18 thương hiệu khác với doanh số từ 500 triệu tới 1 tỉ đô-la Mỹ. Đây là những thương hiệu tin cậy với tài sản thương hiệu mạnh mẽ trong trái tim và tâm trí người tiêu dùng. Đây là những thương hiệu mà các hãng bán lẻ cần và muốn có trong cửa hàng của họ. Chúng là những nền tảng cho sự cách tân. Sự cách tân trong những thương hiệu dẫn dắt toàn cầu này có thể

được thương mại hóa hiệu quả hơn nhiều, với hiệu suất cao hơn nhiều và lợi nhuận lớn hơn nhiều so với những thương hiệu nhỏ hơn, ít thành công hơn. Có một đánh giá thường niên về điểm mạnh của mỗi thương hiệu này trong trái tim và tâm trí của người tiêu dùng, để đảm bảo những cách tân và kết nối khác được thực hiện với người tiêu dùng tiếp tục vang dội lại và xây dựng sự tin tưởng cũng như lòng trung thành của họ. Các thương hiệu P&G được duy trì vững mạnh với sự đầu tư liên tục vào tài sản thương hiệu – hơn 8 tỉ đô-la Mỹ mỗi năm cho quảng cáo – hơn gấp đôi so với bất cứ công ty sản phẩm tiêu dùng nào khác. Quy mô cho phép những cách tiếp cận thị trường mà các đối thủ cạnh tranh không chi trả nổi – ví dụ, một mạng lưới thư tín trực tiếp tới 15 triệu hộ gia đình cố định ở Tây Âu. Nó cũng cho phép hãng đầu tư đáng kể vào điều được gọi là Khung Xây dựng Thương hiệu và những cách làm tốt nhất đã được dạy và huấn luyện hằng năm trên toàn thế giới cho hơn 70.000 nhân viên xây dựng thương hiệu trong P&G.

CÁC THƯƠNG HIỆU TỈ ĐÔ VÀ SẮP THÀNH TỈ ĐÔ CỦA P&G

(TÍNH TỚI NĂM TÀI CHÍNH 2007)

THƯƠNG HIỆU TỈ ĐÔ	THƯƠNG HIỆU TRÊN 500 TRIỆU ĐÔ-LA MỸ
1. Actonel	1. Ace
2. Always	2. Asacol
3. Ariel	3. Bold
4. Bounty	4. Cascade
5. Braun	5. Cover Girl
6. Charmin	6. Dash
7. Crest	7. Eukanuba
8. Dawn	8. Febreze
9. Downy	9. Fusion
10. Duracell	10. Herbal Essences
11. Folgers	11. Hugo
12. Gain	12. Mr. Clean
13. Gillette	13. NyQuil
14. Head & Shoulders	14. Prilosec
15. Iams	15. Rejoice
16. Mach 3	16. SK-II
17. Olay	17. Swiffer
18. Oral B	18. Tampax
19. Pampers	
20. Pantene	
21. Pringles	
22. Tide	
23.Wella	

3. Cùng tạo ra giá trị với người tiêu dùng và nhà cung cấp. Lợi thế tham gia trực tiếp vào thị trường tới từ thế mạnh của P&G trong quan hệ với nhà bán lẻ, mạng lưới chuỗi cung ứng và một cấu trúc tổ chức cho phép cả quy mô toàn cầu lẫn phản ứng kiểu địa phương. P&G tìm kiếm một "quan hệ đối tác" với những hãng bán lẻ bằng cách thiết lập các mục tiêu kinh doanh chung, kết hợp những chiến lược kinh doanh tương ứng và cùng nhau tạo ra giá trị – tăng trưởng doanh số và lợi nhuận, dòng tiền và lãi từ những vụ đầu tư tương ứng. Điều này hiệu quả vì cả hai đối tác đều tập trung vào người tiêu dùng. Người đi mua sắm hay khách hàng của hãng bán lẻ là người tiêu dùng của P&G. Cả hai tập trung vào tăng trưởng trong ngành kinh doanh dựa trên người mua sắm – thu hút nhiều người mua sắm hơn tới các cửa hàng của họ và tới các thương hiệu và sản phẩm của P&G, chuyển đổi nhiều người mua sắm thành người dùng trung thành với cửa hàng của họ cũng như

các thương hiệu và sản phẩm của P&G. P&G cung cấp những nhóm kế toán với tất cả các nguồn lực hoạt động cần thiết – nghiên cứu người tiêu dùng, tài chính, tiếp thị, công nghệ thông tin, hậu cần để thêm vào đội ngũ bán hàng – để cung cấp dịch vụ đầy đủ, độc nhất vô nhị và ủng hộ các đối tác bán lẻ. Khả năng trở thành đối tác với những hãng bán lẻ để cùng nhau tạo ra giá trị giúp "miếng bánh lớn hơn."

4. Học hỏi trên toàn cầu và quy mô toàn cầu. Bản thân độ bề thế của một tổ chức không thua kém quy mô; nó có thể kéo theo sự phức tạp và thậm chí trở thành một gánh nặng. P&G hình dung về quy mô rộng hơn ở mọi cấp độ – toàn cầu, khu vực, quốc gia cũng như kênh bán lẻ, người tiêu dùng, phân khúc người tiêu dùng và hạng mục sản phẩm. Quy mô là một lợi thế cạnh tranh thông qua cách duy nhất của việc tổ chức và hợp tác mọi người với nhau. Có những lợi thế đáng kể nhờ quy mô từ bán hàng tới phân phối, từ quảng cáo tới nghiên cứu người tiêu dùng, từ mua hàng, chế tạo, nghiên cứu tới phát triển. Thêm vào đó, tri thức được nhân rộng, chuyển sự hiểu biết khắp những đơn vị kinh doanh, phòng ban chức năng và vùng địa lý khác nhau, cũng là một lợi thế. Sự chia sẻ tri thức là một động cơ lớn của quy mô khi chúng ta làm đúng. Chẳng hạn như Crest Whitestrips học được công nghệ tẩy từ ngành giặt quần áo của P&G và công nghệ phim từ đơn vị kinh doanh giấy của P&G. Một sự thấu hiểu người tiêu dùng thu nhập thấp hơn ở Nga có thể được áp dụng lại ở Trung Quốc, Ấn Độ hay Brazil.

5. Sự cách tân là huyết mạch của P&G. Nó là "cốt lõi" của những thế mạnh cốt lõi. Trong 170 năm, những thương hiệu và sản phẩm cách tân mới đã là động cơ cho sự tăng trưởng của P&G. P&G đều đặn giới thiệu những sản phẩm chăm sóc gia đình và cá nhân cách tân mới nhiều hơn bất cứ đối thủ cạnh tranh nào. Những sản phẩm và công nghệ cách tân mới đã thúc đẩy các thương hiệu mới và thương hiệu đã thành danh lên vị trí dẫn đầu thị trường. Cũng quan trọng như việc cách tân sản phẩm và thương hiệu đã và sẽ tiếp tục trong ngành sản phẩm tiêu dùng, P&G đang nỗ lực để cách tân ở diện rộng hơn – trong các mô hình kinh doanh, tổ chức, những phương pháp quản trị và các hệ thống hợp tác của hãng để đảm bảo sự cách tân là trọng tâm chiến lược và văn hóa của hãng. Để đạt được sự tiếp cận với nhiều nguồn cách tân hơn nữa và tạo sự chuyển biến trong văn hóa của công ty, P&G đã chuyển sang một kiến trúc cách tân mở khuyến khích sự kết nối với những người cách tân của một bên thứ ba, để cộng tác và đưa sự cách tân tốt hơn, rẻ hơn và nhanh hơn ra thị trường

nhằm cải thiện hơn nữa cuộc sống của người tiêu dùng theo nhiều cách hơn.

Trong khi mỗi thế mạnh đơn lẻ quan trọng và cung cấp một nguồn lợi thế cạnh tranh của riêng nó, thì sức mạnh thực sự và lợi thế lớn nhất lại tới từ việc kết hợp các thế mạnh của P&G theo những cách mang tới nhiều giá trị hơn cho người tiêu dùng, khách hàng và cổ đông. Thấu hiểu người tiêu dùng cho phép P&G tạo ra các thương hiệu lớn và giải phóng sự cách tân làm thay đổi cuộc chơi. Những thương hiệu dẫn đầu và sự cách tân dẫn đầu tạo điều kiện cho các quan hệ đối tác năng suất cao hơn với các khách hàng bán lẻ hàng đầu và với đơn vị cung ứng. Quy mô có thể được xây dựng và lợi thế cạnh tranh đạt được khắp các phân khúc khách hàng, một danh mục các thương hiệu mà cùng với nhau, đưa hạng mục đó lên vị thế dẫn đầu; một danh mục công nghệ cung cấp nền tảng cho việc công thức hóa các sản phẩm mới mẻ khác thường và ưu việt; và một danh mục các doanh vụ đại diện cho sự tăng trưởng và lợi nhuận có ý nghĩa với những khách hàng bán lẻ và nhà cung ứng. Kết hợp những điểm mạnh cốt lõi của P&G cho phép hãng xâm nhập những thị trường, hạng mục, và phân khúc mới – đôi khi vào cả những ngành kinh doanh hoàn toàn mới.

Hãy xem xét việc chuyển sang lĩnh vực làm đẹp. Đã có những tranh luận thú vị về việc liệu điều đó có phải là một ý tưởng hay, một phần vì có không ít người nghĩ rằng, dựa trên phân tích danh mục đầu tư truyền thống, lĩnh vực đó không phù hợp với các thế mạnh cốt lõi của P&G, vốn thích hợp hơn với nhà bếp và phòng giặt ủi. Đó là một tranh luận hợp lý, nhưng nó cũng bỏ qua điểm quan trọng. Sự kết hợp theo cách riêng của P&G những điểm mạnh cốt lõi, thật ra, sẽ cung cấp lợi thế cạnh tranh để chiến thắng trong thị trường làm đẹp. Điều đó cũng sẽ đúng với một doanh vụ mà vào năm 2000 có vẻ khó có thể là ứng cử viên cho thành công.

KẾT HỢP LINH HOẠT NHỮNG THẾ MẠNH CỐT LÕI ĐỂ CÁCH TÂN MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH

Tận dụng sự kết hợp những thế mạnh cốt lõi cho phép nhóm nước hoa của P&G chuyển một doanh vụ nhỏ, thành tích kém có thể dễ dàng bị phớt lờ để trở thành một doanh vụ dẫn dắt toàn cầu.

P&G bước vào ngành nước hoa năm 1992 với việc mua lại Max Factor. Doanh nghiệp này bao gồm các nhãn hàng Hugo Boss, Le Jardin, Laura Biagiotti, Otto Kern và Ellen Betrix. Nhưng với sự

tăng trưởng chậm chạp 2-3% mỗi năm, lợi nhuận biên thấp, dòng tiền mặt yếu, những nhãn hàng nước hoa khó có thể là một doanh vụ hấp dẫn cho P&G. Nhóm nước hoa cần cách tân và xây dựng một doanh vụ dựa trên những thế mạnh của P&G trên các phương diện chiến thuật, cấu trúc và hấp dẫn hơn về mặt tài chính. Nếu không, hãng sẽ rời khỏi ngành này.

Đó không phải là một tuyên bố dễ dàng vì những điểm mạnh của P&G không thật sự phù hợp với mô hình của ngành nước hoa đang phổ biến, với những đặc điểm:

- Một thái độ mà việc nghiên cứu người tiêu dùng sẽ không gặt hái những sự thấu hiểu mới mẻ và thật ra, sẽ phá hủy "ma thuật thời trang" của ngành; những đối thủ cạnh tranh truyền thống dựa rất nhiều vào "mắt" của nhà thiết kế thời trang và "mũi" của người làm nước hoa.
- Đẩy nhà sản xuất và bán lẻ thay vì kéo người tiêu dùng.
- Một sự phân tán các thương hiệu và dòng sản phẩm đắt đỏ và phức tạp, những cuộc ra mắt sản phẩm mới hằng năm.
- Rất nhiều sự cạnh tranh mà không có bất kỳ rào cản gia nhập ngành nào.
- Niềm tin rằng mọi nỗ lực nên tập trung vào lần mua đầu tiên của người tiêu dùng, dẫn tới doanh số đạt đỉnh ngay khi ra mắt. Doanh số sau đó sẽ giảm dần liên tục cho tới khi sản phẩm kết thúc vòng đời.
- Chi phí cao; thực tế, việc bất chấp chi phí tiêu biểu cho ngành mà nhiều người gọi là kinh doanh dựa trên uy tín, với lòng tin rằng mọi chi phí có thể được chuyển dễ dàng sang cho người tiêu dùng.

Thay vì bỏ cuộc, nhóm nước hoa đã bắt tay vào việc. Nhóm xác định sự kết hợp riêng những thế mạnh cốt lõi của P&G sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh như thế nào và thay đổi hoàn toàn mô hình kinh doanh trong ngành này. Cụ thể, mô hình kinh doanh đã được cách tân qua một số cách:

- Sử dụng một sự thấu hiểu sâu sắc về người tiêu dùng để thúc đẩy doanh vụ – bắt đầu với việc xác định rõ ràng và chính xác người tiêu dùng mục tiêu cho mỗi thương hiệu nước hoa (và thậm chí xác định những nhóm người tiêu dùng nhỏ cho một số thương hiệu; xem trong chương Ba, "Khách hàng là chủ nhân"). Những cách tân thương hiệu và sản phẩm nước hoa của P&G được thúc đẩy bởi việc kéo người tiêu dùng thay vì đẩy một nhà sản xuất.
- Nhấn mạnh vào những thương hiệu lớn toàn cầu với tài sản

thương hiệu khác biệt lớn và phản ánh khát vọng của những người tiêu dùng mà các thương hiệu này được thiết kế để nhắm đến.
- Tập trung vào một vài sự kiện ra mắt lớn được thúc đẩy bởi sự cách tân do người tiêu dùng tạo cảm hứng – nhấn mạnh vào việc tạo ra những tuyên bố toàn diện bao gồm những loại mùi hương thanh khiết mới, cách đóng gói riêng biệt, tiếp thị kích thích và những trải nghiệm thích thú ở cửa hàng và khi sử dụng.
- Làm việc với các hãng bán lẻ để cung cấp cho những người đi mua sắm ở các cửa hàng của họ một luồng "tin tức" thương mại, mang tính khái niệm và cách tân để lôi kéo những người dùng mới thử và mua các nhãn hàng và sản phẩm nước hoa của P&G năm này qua năm khác, chứ không chỉ trong vài tuần đầu sau khi ra mắt.
- Tận dụng một cấu trúc tổ chức và chuỗi cung ứng toàn cầu, có thể nhân rộng để giảm sự phức tạp và cho phép một cơ cấu chi phí thấp hơn đáng kể dẫn tới những biên lợi nhuận dẫn đầu trong ngành.

Nhóm đã xác định đúng mô hình kinh doanh – từ những thấu hiểu với người tiêu dùng tới sự cách tân sản phẩm, ra mắt và thuyết phục người tiêu dùng mua lại. Họ đã vĩnh viễn thay đổi ngành này và những niềm tin cũ của rất nhiều tay chơi trong ngành. P&G (tính tới năm 2007) là công ty nước hoa lớn nhất thế giới – với hơn 2,5 tỉ đô-la Mỹ doanh số (gấp 25 lần so với chỉ 15 năm trước). Lời khen ngợi cho việc tạo ra chiến lược chiến thắng này dành cho lãnh đạo nhóm P&G điều hành lĩnh vực này.

Sự cách tân thay đổi cuộc chơi không chỉ tới từ những cách tân sản phẩm đột phá, những "vụ nổ lớn" mà còn từ việc tận dụng điều mà doanh nghiệp của bạn làm tốt nhất để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Sửa lại một mô hình kinh doanh là điều không dễ dàng; nó đòi hỏi sự cam kết rõ ràng, liên tục từ cấp cao. Nó cần thời gian. Trước hết, những tiêu chuẩn của một ngành càng được định hình lâu, càng khó để hãng cách tân những mô hình kinh doanh. Tất cả mọi người có nguyên tắc lớn trong việc bảo vệ nguyên trạng, nhưng chống đối lại sự hấp dẫn của việc giữ nguyên trạng là cực kỳ quan trọng. Tiếp theo, để giữ 80-90% tổ chức tập trung vào việc thúc đẩy mô hình kinh doanh hiện tại cho tăng trưởng trong khi để dành một phần nhỏ nhằm tạo ra và lượng hóa mô hình mới. Cuối cùng là từ chối những đánh đổi, nhượng bộ sai lầm mà mọi người cho rằng phải thực hiện, thay vào đó trên thực tế, phải trình bày những vấn đề cần phải được giải quyết một cách trực diện. Sử dụng chúng như một chất xúc tác để xác định những cơ

hội cách tân hiện giờ mà ngành đang làm.

SỬ DỤNG THIẾT KẾ ĐỂ KHUẾCH ĐẠI NHỮNG THẾ MẠNH CỦA BẠN

Tôi đã tham gia ngành nước giặt khi bắt đầu hiểu được quyền lực của việc thiết kế. Chúng tôi ra mắt Liquid Tide năm 1984, thay đổi lớn nhất trong hạng mục khi đó còn là lớn nhất của P&G kể từ khi chúng tôi giới thiệu Tide Powder vào năm 1946. Chúng tôi đã có một sản phẩm tốt hơn và một bao bì đóng gói đẹp hơn. Nhưng hóa ra một trong những yếu tố quan trọng nhất cho thành công của chúng tôi là chiếc nắp. Nó có thể đo lượng nước giặt. Nó xử lý qua nước giặt. Nó có một bộ phận tự thấm gắn trong bao bì nên không vấy bẩn. Chúng ta nghĩ nắp là chuyện nhỏ, nhưng những phụ nữ sử dụng Liquid Tide không nghĩ vậy. Họ không phải lúc nào cũng đánh giá cao hiệu quả làm sạch của Tide bởi không phải lúc nào họ cũng có những vết ố bẩn hay những vấn đề đặc biệt khó khăn về làm sạch. Tuy vậy, họ lại đánh giá cao chiếc nắp nhỏ mỗi khi giặt giũ.

Tôi nhớ mãi điều đó.

Gốc rễ của việc tôi trở thành một "tín đồ của thiết kế" thật ra bắt đầu khi tôi sống ở Nhật Bản từ 1972-1975. Tôi điều hành những hoạt động bán lẻ và dịch vụ (Navy Exchange) cho một cộng đồng vài nghìn phi công hải quân và gia đình họ. Nhiều năm sau, tôi chuyển lại về Nhật Bản năm 1994 để lãnh đạo P&G châu Á. Nhật Bản là một trải nghiệm khó tin. Thiết kế là điều quan trọng ở Nhật Bản – không chỉ thiết kế sản phẩm xuất sắc, trong mọi thứ từ xe hơi tới đồ điện tử và dịch vụ đóng gói tinh tế, mà cả trong thiết kế của những trải nghiệm hằng ngày.

Việc làm ăn của P&G ở Nhật Bản cũng không là ngoại lệ. Thử lấy ba ví dụ. Đầu tiên là một nhãn hàng chăm sóc da nhỏ, không đáng kể, mua lại cùng với Max Factor, có tên gọi SK-II. Hai ví dụ khác là hai nhãn hàng mới với Nhật Bản của P&G: các sản phẩm chăm sóc, phong cách tóc Vidal Sassoon và nước rửa chén Joy. Tuy Vidal Sassoon và Joy là những doanh vụ lâu năm ở thế giới phương Tây, cả ba nhãn hàng sử dụng sức mạnh của thiết kế để nâng cấp và cải thiện hoàn toàn trải nghiệm cho người tiêu dùng Nhật Bản. Mỗi nhãn hàng gây ấn tượng với phụ nữ Nhật Bản một phần nhờ vào tính độc đáo về thương hiệu, đóng gói, sản phẩm và thiết kế với các điểm ấn tượng chủ chốt khác nhắm vào người tiêu dùng.

SK-II đã thiết kế trải nghiệm tư vấn tại cửa hàng và trải nghiệm

mua sắm sản phẩm độc nhất vô nhị đi kèm với bao bì màu đỏ tía và màu bạc, cùng một thành phần tự nhiên độc đáo (Pitera) trong những chiếc chai thủy tinh mờ đơn giản. SK-II đã trở thành nhãn hàng chăm sóc da cao cấp uy tín số một ở Nhật Bản.

Vidal Sassoon nổi bật trên phương diện thiết kế với những kiểu tóc dạng hình học độc đáo, bao bì màu đỏ có một không hai và chất lượng sản phẩm như ở salon. Chính Vidal Sassoon đã giới thiệu dòng sản phẩm này với Nhật Bản, một yếu tố quan trọng bởi nhiều chuyên gia tạo mẫu tóc ở các salon chuyên nghiệp của Nhật từng được đào tạo ở các học viện ở London hay Los Angeles của ông. Trong giai đoạn tôi ở Nhật Bản, Vidal Sassoon đã trở thành nhãn hàng chăm sóc tóc đứng thứ hai.

Joy là một sự ca tụng cho sự rõ ràng và đơn giản. Chúng tôi đã giới thiệu kích cỡ trong một chai trong suốt với chiếc nắp không gây rò rỉ, dễ mở. Sản phẩm này có màu xanh lá độc nhất vô nhị và được cô đặc gấp ba lần thành những chai hình trụ nhỏ, đơn giản, dễ sử dụng. Một giọt sản phẩm này làm sạch một chiếc chảo hay đĩa đầy mỡ, vấn đề số một trong việc rửa chén với các phụ nữ Nhật Bản. Không nhãn hàng nào nhắm tới việc làm sạch dầu mỡ. Joy vươn lên vị trí số một, đối đầu với hai đối thủ dẫn dắt lớn, lâu năm trên thị trường chỉ trong vài tuần, và đã nắm giữ vị trí dẫn đầu thị trường trong hơn một thập kỷ.

Tôi đã học được rất nhiều khi ở Nhật Bản. Khi trở lại Mỹ, tôi háo hức về nhu cầu biến thiết kế thành một thế mạnh cách tân mới quan trọng cho P&G. Thiết kế tốt là chất xúc tác cho việc tạo ra những trải nghiệm tổng thể vốn vượt trên những lợi ích mang tính chức năng và làm cho người tiêu dùng thích thú. Nó là chất xúc tác cho việc chuyển một doanh vụ từ tập trung vào công nghệ hay chú trọng vào sản phẩm sang một doanh vụ lấy trải nghiệm khách hàng làm trung tâm.

Tôi tin rằng thiết kế có thể trở thành yếu tố thay đổi cuộc chơi cho P&G trong ngành hàng hóa tiêu dùng đóng gói, nơi mà tư duy thiết kế và thực hiện thiết kế chưa được những nhà sản xuất hàng đầu áp dụng rộng rãi. Thiết kế có thể tạo ra những trải nghiệm thích thú bất ngờ, xây dựng những sự kết nối và mối quan hệ mạnh mẽ hơn vì chúng mang tính trực giác và đơn giản hơn. Khi được làm đúng, người tiêu dùng thường đáp lại bằng tiếng hô tán thưởng "Ồ!" hoặc "Tại sao không có ai nghĩ ra điều này trước kia nhỉ?" hay "Sử dụng nhãn hàng hay sản phẩm/dịch vụ X là sự cải thiện nhỏ, nhưng có ý nghĩa trong cuộc sống hằng ngày của tôi." Từ quan điểm của người tiêu dùng, thiết kế là hình dáng và chức

năng, là cảm xúc và trải nghiệm. Rốt cuộc, người tiêu dùng sẽ trả nhiều hơn cho chức năng sản phẩm tốt hơn, chất lượng tốt hơn, giá trị tốt hơn, thiết kế tốt hơn và những trải nghiệm tốt hơn.

Thiết kế là một nguyên liệu còn thiếu trong sứ mệnh của chúng tôi nhằm đạt tới sự tăng trưởng tự thân ưu việt hơn. Thiết kế cho phép các đội nhóm của chúng tôi suy nghĩ và ra quyết định khác biệt về những ý tưởng sản phẩm cũng như những mô hình kinh doanh mới.

Sức mạnh thật sự của thiết kế là nó khác biệt hóa các thương hiệu và dòng sản phẩm. Chai nước giặt Tide màu cam với mắt con bò đực là một biểu tượng thương hiệu, một thiết kế hình ảnh độc nhất vô nhị, có thể sở hữu được và một khi định hình, là một tài sản không thể bị các đối thủ cạnh tranh lấy đi.

Hình dạng miếng khoai tây chiên Pringles, chiếc hộp đựng và nhân vật Mr. Pringle là độc nhất và có thể sở hữu được – tách biệt rõ ràng sản phẩm với mọi loại khoai tây chiên khác, bao gồm cả thương hiệu dẫn đầu thị trường, Frito-Lay. Thương hiệu và những sự độc nhất được thiết kế cho phép Pringles dẫn đầu với việc ra mắt các sản phẩm Minis, Select và Rice Infusions.

Pampers tạo ra một trải nghiệm thiết kế khác biệt thông qua tên thương hiệu độc nhất, phần đóng gói có hình ảnh mang tính kết nối mẹ và bé, cùng dòng sản phẩm theo Các giai đoạn Phát triển – bắt đầu với các phiên bản Swaddlers và kết thúc với các phiên bản Easy-Up.

Cuối cùng, thiết kế toàn diện của thương hiệu và tài sản thương hiệu, những dòng sản phẩm cụ thể, việc đóng gói riêng biệt cùng những yếu tố thực hiện trong cửa hàng tạo ra một tổng hòa những trải nghiệm làm người tiêu dùng thích thú, giúp họ dẫn đầu thị phần, tăng trưởng doanh số tự thân mạnh mẽ, các mức biên mạnh và lợi nhuận ổn định.

Tôi tin rằng cách tiếp cận tư duy về thiết kế có thể mở ra những khả năng cách tân mới cho P&G. Tư duy thiết kế là một phương pháp luận cho việc giải quyết vấn đề hay nhận diện những cơ hội mới nhờ sử dụng những công cụ và khung tư duy được giảng dạy ở các trường thiết kế. Trong khi các trường kinh doanh có khuynh hướng tập trung vào tư duy quy nạp (dựa trên những thực tế quan sát được) và tư duy suy diễn (logic và phân tích, thường dựa trên bằng chứng quá khứ), các trường thiết kế nhấn mạnh kiểu tư duy diễn dịch – tức tưởng tượng ra điều gì là có thể. Cách tiếp cận tư

duy mới này giúp chúng ta thách thức những bó buộc sẵn có và thêm vào những ý tưởng mới, thay vì cản trở chúng. Thêm vào đó, thiết kế có thể khuếch đại và kết nối những thế mạnh cốt lõi của P&G theo những cách sau:

- Định hướng lại và cải thiện đáng kể việc thấu hiểu người tiêu dùng của P&G. Thiết kế chuyển sự tập trung sang tìm hiểu người tiêu dùng là ai và anh ấy sống như thế nào. Nó giúp chúng tôi tập trung vào hành vi và vào các trải nghiệm. Nó đòi hỏi một cách tiếp cận mang tính nhân chủng học, dân tộc học và đồng cảm hơn với người tiêu dùng.
- Thiết kế cho phép chúng tôi xây dựng những mối liên hệ mạnh mẽ hơn – sự tin tưởng và khát khao – giữa những người tiêu dùng và các thương hiệu của chúng tôi bằng cách liên tục tạo ra những trải nghiệm toàn diện, vui thú.
- Thiết kế thay đổi sâu sắc cách chúng tôi tiến ra thị trường với các nhà bán lẻ và hãng phân phối. Chúng tôi đã thiết kế lại khoảnh khắc sự thật đầu tiên trong cửa hàng – khi người tiêu dùng quyết định mua nhãn hiệu và sản phẩm nào. Ví dụ, việc ra mắt loại thức ăn cho thú nuôi Iams khi công tác phân phối chuyển từ các cửa hàng chuyên dành cho thú nuôi sang các cửa hàng bán lẻ đại chúng, việc ra mắt thuốc Prilosec ở các cửa hàng tự chọn "nhuộm tím cả cửa hàng" và việc ra mắt dao cạo Gillette Fusion làm tràn ngập các cửa hàng với màu cam là những ví dụ tuyệt vời của việc thiết kế hoạt động để thay đổi trải nghiệm mua sắm ở cửa hàng.
- Thiết kế tuyệt vời có thể nhân rộng, ở quy mô toàn cầu. SK-II, Pantene và Olay, mỗi nhãn hàng đều là một tài sản thương hiệu và một cách thực hiện thiết kế ở rất nhiều quốc gia và dành cho rất nhiều người tiêu dùng trên toàn thế giới.
- Cuối cùng, thiết kế khai phá và giải phóng những nguồn mới cho sự cách tân thương hiệu, sản phẩm và mô hình kinh doanh.

Năm 2001, để cải thiện đáng kể năng lực thiết kế của P&G, tôi đã hỏi Claudia Kotchka – một kế toán viên chuyên nghiệp phụ trách quản trị thương hiệu và tiếp thị, đứng đầu bộ phận thiết kế đóng gói của P&G – để tạo ra và dẫn dắt năng lực thiết kế cho P&G. Tôi cho phép cô liên lạc trực tiếp với mình. Hãy tin tôi, tất cả mọi người đều chú ý. Trong năm năm, chúng tôi đã thuê khoảng 150 nhà thiết kế đang ở giai đoạn giữa của sự nghiệp. Đây là một lựa chọn tỉ mỉ để tăng cường thêm năng lực mới. Hơi sốc trong việc đưa vào P&G quá nhiều nhà thiết kế ở giữa sự nghiệp cùng lúc như thế. Những vụ tuyển dụng người ở giữa sự nghiệp được coi là mang tính đột phá trong văn hóa của P&G, được xây dựng trên

việc thuê mướn những người vừa tốt nghiệp đại học và bổ nhiệm trong nội bộ. Hơn thế nữa, các nhà thiết kế nghĩ khác, làm khác và có khuynh hướng dựa vào trực giác hơn, đồng thời ít là những người tư duy trong khuôn khổ. Họ khác với những nhà hóa sinh học, kỹ sư hóa chất và nhân viên tiếp thị với những kỹ năng tư duy quy nạp và suy diễn. Sự pha trộn là không dễ dàng, nhưng rất mạnh mẽ. Mục tiêu của chúng tôi là hợp nhất việc thiết kế vào quá trình cách tân ngay từ khi bắt đầu.

Ngoài việc đưa về những tài năng thiết kế mới mẻ, nhiều kinh nghiệm, chúng tôi cũng tuyển mộ các chuyên gia thiết kế từ bên ngoài P&G. Ba lần mỗi năm, chúng tôi triệu tập một Hội đồng Tư vấn Thiết kế. Những bài phát biểu của hội đồng xem xét những cách tân ở nhiều gai đoạn phát triển và đánh giá các chiến lược tiếp thị; vì các thành viên của hội đồng không có lợi lộc gì, những phán đoán của họ không bị che lấp bởi những người có mặt trong phòng và việc nó sẽ ảnh hưởng thế nào tới sự nghiệp của họ. Tôi tham gia mọi cuộc gặp, nhưng Claudia Kotchka là người điều hành.

P&G không phải là công ty duy nhất được mở rộng tầm mắt nhờ sức mạnh của thiết kế. Trong vòng bốn năm, SAMSUNG đã tăng gấp đôi quy mô đội ngũ thiết kế và lập một vị trí mới, giám đốc phụ trách thiết kế, cho phép những nhà thiết kế đầy cảm hứng "đưa những ý tưởng mới của họ lên thẳng cấp cao nhất".

Liệu thiết kế có thực sự tạo ra giá trị? Có chứ. Swiffer là một trải nghiệm được thiết kế. Làm việc với công ty Continuum có trụ sở ở Massachusetts, một nhóm các nhân viên P&G đã theo dõi các phụ nữ thực hiện công việc lau dọn đáng ghét nhất của họ – lau sàn nhà. Nhóm để ý thấy sự thất vọng của người tiêu dùng với những thiết bị lau hiện tại, do chúng bám bẩn rồi vung vãi khắp nơi. Kết quả: một mẫu cây lau sàn nhìn như một "cái tã trên một cây gậy" với mô-tơ tung chất lỏng ra sàn nhà. Mẫu cây lau sàn này dần trở thành Swiffer Wet Jet. Nó cung cấp, nếu có thể nói như thế, một trải nghiệm lau sàn nhà đáng hài lòng; bạn có thể thấy bụi hiện ra ở miếng lau, và rồi bạn có thể bỏ nó đi. Swiffer Wet Jet được thiết kế theo một cách khiến trải nghiệm lau nhà dễ dàng hơn – và do đó, thực ra đã giúp tăng lượng tiêu thụ vì người tiêu dùng ngày nay lau nhà thường xuyên hơn. Phản ứng của người tiêu dùng với toàn bộ nhãn hàng Swiffer rất tích cực; nhãn hàng thu về 355 triệu đô-la Mỹ năm 1999, năm đầu tiên của nó, và giờ là một nhãn hàng trị giá 800 triệu đô-la trên toàn cầu, đang vững bước trên đường trở thành nhãn hàng 1 tỉ đô-la.

Febreze là một trường hợp khác chứng minh cho thiết kế. Khi Febreze bắt đầu mở rộng sang thị trường làm sạch không khí, nhóm đối mặt với hai thách thức. Trước hết, hạng mục này đã rất lâu đời và đông đúc; thứ hai, sản phẩm làm sạch không khí mà Febreze đề nghị cần cung cấp những lợi ích khác biệt và thực sự khử được mùi thay vì che giấu nó bằng nước hoa như các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Nhóm đã quyết định tiếp cận những thách thức này với kiểu tư duy thiên về thiết kế – nhắm vào việc học hỏi thay vì mong muốn xác nhận một giải pháp đã được chuẩn bị sẵn. Những nhà thiết kế lớn tìm kiếm sự hiểu biết lớn với người sử dụng và bối cảnh của họ. Họ không giới hạn những suy tính của mình ở những thứ có thể chứng minh được một cách định lượng. Thật ra, những nhà thiết kế nổi tiếng với việc "nghe bằng mắt". Nhóm Febreze đã dành vô số thời gian ở các cửa hàng và hộ gia đình để "lắng nghe" người tiêu dùng. Sau khi chứng kiến người mua sắm mua hàng trên các kệ sản phẩm làm sạch không khí, nhóm phát hiện ra trải nghiệm này đầy bối rối – rất nhiều loại hộp, tất cả đều cùng hình dáng nhưng có đủ loại màu sắc khác nhau. Họ cũng biết được sự không hài lòng của người tiêu dùng với hiệu quả của những sản phẩm hiện giờ trong việc thực sự loại bỏ mùi.

Dựa trên những điều tìm hiểu được này, nhóm đã phát triển các mẫu hàng ảo và thật theo những tiêu chí thiết kế sau: cải thiện sự nhận diện trên kệ hàng, khác biệt với các đối thủ và truyền tải thông điệp tốt hơn về việc làm sạch không khí thay vì che giấu mùi. Dựa trên sự tham gia của khách hàng trong suốt quá trình, sản phẩm và đóng gói cuối cùng làm người tiêu dùng vui thích ở từng lĩnh vực đó, và bao gồm một thiết kế xịt cầm tay tối ưu khác biệt với các đối thủ cạnh tranh và dễ sử dụng hơn. Thật ra, những người tiêu dùng thích Febreze Air Effects nhiều tới mức việc cung cấp hàng bị gián đoạn trong đợt ra mắt.

Những sự cách tân công nghệ là cần thiết, nhưng không đủ để tạo ra những cách tân mang lại lợi nhuận mà người tiêu dùng mua, trải nghiệm, yêu thích và cải thiện cuộc sống của họ. Người Nhật đã phát minh ra máy nghe nhạc MP3 vào đầu những năm 1990. Nhưng người Nhật chỉ có một phát minh, không phải một sự cách tân. Phải tới khi Apple đưa sản phẩm iPod đình đám ra mắt thì hạng mục này mới bùng nổ. Tất cả nằm ở thiết kế, giao diện với người tiêu dùng và trải nghiệm – từ iTune tới những bánh xe cuộn thân thiện với người dùng, sự sắp xếp màu sắc và vô số những phụ kiện khác đã trở thành những thứ phải có.

SỬ DỤNG THIẾT KẾ NHƯ MỘT CƠ CHẾ ĐỂ CẢI THIỆN SỰ HỢP TÁC VÀ VĂN HÓA

Tôi cũng đã quyết định áp dụng thiết kế vào cách những nhân viên P&G làm việc cùng nhau. Trong khoảng thời gian vài năm, chúng tôi đã chuyển sang những văn phòng mở và những không gian làm việc mở trên khắp thế giới. Tại sao? Để khuyến khích sự kết nối, hợp tác và đối thoại. Các không gian mở khuyến khích tương tác con người với nhau và chúng tôi tin rằng điều này khuyến khích nhiều sự sáng tạo hơn và giải quyết vấn đề tốt hơn. Không sự thay đổi nào với văn phòng quan trọng hơn hay tiêu biểu hơn tầng của giám đốc ở trụ sở công ty tại Cincinnati.

Những giám đốc cấp cao làm việc ở tầng 11 của trụ sở toàn cầu P&G được xây dựng vào năm 1956. Điều họ làm là việc kinh doanh nghiêm túc và vẻ ngoài của không gian nơi tôi trở thành CEO rõ ràng phản ánh điều đó. Có rất nhiều gỗ sồi. Bảo vệ theo dõi sát sao những người ra vào. Các văn phòng tối và hầu hết các giám đốc làm việc đằng sau những cánh cửa đóng. Liên lạc thông qua các công văn, thậm chí với người ngồi ngay phòng bên cạnh. Tôi muốn mở rộng P&G theo mọi cách, bắt đầu từ nhóm lãnh đạo. Một lần nữa, trải nghiệm Nhật Bản lại có ích ở đây. Khi P&G xây dựng lại ở Kobe sau trận động đất năm 1995, chúng tôi đã chuyển sang các văn phòng mở ở khắp mọi nơi – thậm chí là cho những giám đốc – và tôi thích cách nó đã thay đổi phương pháp chúng tôi làm việc cùng nhau và ảnh hưởng của nó lên những kết quả kinh doanh và tổ chức.

Tôi muốn tích hợp thiết kế vào quy trình cách tân rộng khắp ở P&G; và thiết kế lại văn phòng giám đốc là một dấu ấn không thể nhầm lẫn, có khả năng nhận diện cao độ về việc tôi muốn P&G trở thành thế nào – cởi mở, hợp tác và ủng hộ lẫn nhau. Trở lại Cincinnati, tôi yêu cầu bộ phận hành chính và các giám đốc cùng nhau thiết kế bộ mặt văn phòng và không gian làm việc của họ (không phải điều sẽ xảy ra ở P&G trước đây). Chúng tôi mở rộng những hành lang ra, nâng trần nhà, dỡ bỏ những bức tường và cửa. Khắp nơi bố trí những chiếc ghế dài thoải mái và máy pha cà phê nơi mọi người có thể ngồi và trao đổi ý tưởng. Cả tòa nhà thay một dáng vẻ mới. Các văn phòng giám đốc nằm cạnh trung tâm học hỏi, nơi rất nhiều việc đào tạo diễn ra. Các giám đốc của P&G tham gia tích cực với vai trò những giáo viên và những người tạo điều kiện. Ngày nay, mỗi khi mở một văn phòng mới, chúng tôi coi nó là một kế hoạch mở; ý tưởng là tạo ra một bầu không khí hiện hữu nuôi dưỡng sự sáng tạo, hợp tác và kết nối.

Không dừng ở đó – chúng tôi đã thiết kế lại các không gian khác của P&G, nơi chúng tôi kết nối người tiêu dùng và các đối tác bán lẻ lại với nhau để thúc đẩy sự cách tân. Chúng tôi đã tạo ra những trung tâm cách tân trên toàn thế giới, ở Kobe, Trung Quốc, Geneva, Singapore và Cincinnati – được thiết kế để đại diện cho những môi trường ở nhà và ở nơi mua sắm trong thế giới thực. Điều này cho phép chúng tôi lặp lại và cách tân cùng người tiêu dùng và người mua sắm với những đối tác bán lẻ ở khoảnh khắc sự thật thứ nhất, để đảm bảo chúng tôi tạo ra trải nghiệm mua sắm và sử dụng đáng mong muốn nhất. Ví dụ, chúng tôi đặt những thiết kế bao bì khác nhau trên kệ ở cửa hàng và quan sát người đi mua sắm lựa chọn thương hiệu và sản phẩm của họ. Họ thích thương hiệu nào hơn? Loại dầu gội phiên bản nào của Pantene là tốt nhất cho họ? Họ có nhầm lẫn khi cố gắng tìm loại dầu gội thích hợp cho tóc của họ không? Thông tin trên bao bì có rõ ràng không?

MỞ RỘNG CÁC CƠ HỘI TRONG MỘT THẾ GIỚI ĐANG SUY GIẢM

Sự cách tân thường là con đường một chiều, với những sản phẩm mới hay sự điều chỉnh mới của các sản phẩm dịch chuyển từ những thị trường lớn, đã phát triển ra phần còn lại của thế giới. Tuy nhiên, thực tế nó là con đường hai chiều với cơ hội học hỏi từ khắp mọi nơi. Chỉ nhìn vào rổ hàng tạp hóa của bạn – nhiều khả năng có những món tới từ bốn hoặc năm châu lục khác nhau. Những chiếc áo hay ga giường của bạn là sợi bông Ai Cập; khí đốt của bạn là từ Ả Rập Saudi; điện thoại của bạn từ Phần Lan; chiếc mũ bóng chày của bạn xuất xứ từ Trung Quốc; xe hơi của bạn từ Ohio; iPod của bạn từ Mỹ (với linh kiện từ khắp mọi nơi); nhà của bạn được xây bởi những công nhân địa phương, rất nhiều người trong số họ là dân nhập cư. Điều này sẽ không thay đổi. Với các công ty, mục tiêu phải là nhận ra và sử dụng, những năng lực tốt nhất và năng suất cao nhất, dù họ ở đâu. Sẽ là không đủ nếu chỉ xác định được những điểm mạnh cốt lõi của một doanh nghiệp – bạn cũng phải làm việc để củng cố những điểm mạnh đó trên một cơ sở liên tục để chúng tiếp tục mang tới một lợi thế. Điều đó có nghĩa là bạn phải liên tục nhìn thấy cơ hội trong tổ chức của bạn và xác định đâu là những năng lực tốt nhất ở đẳng cấp của mình – đâu là nơi những năng lực đó tạo ra những kết quả làm thay đổi cuộc chơi – và không ngần ngại áp dụng lại chúng ở những khu vực khác trên thế giới. Điều đó có nghĩa là dịch chuyển không biên giới. Về mặt tư duy, điều này thật rõ ràng. Thách thức là làm sao thực hiện được nó.

Định kiến là các công ty nhỏ là những kẻ cách tân tốt hơn vì họ

nhanh nhẹn và có ý thức cố kết hơn. Trong đó có một phần sự thật, nhưng thực tế là những công ty lớn cũng có các lợi thế – quy mô, khả năng quản trị và những nguồn lực để chấp nhận rủi ro.

Vậy thì tại sao những công ty lớn không làm tốt hơn? Có hai lý do: Họ không có sẵn một quy trình tăng trưởng (một vấn đề cũng có ở các công ty nhỏ, nơi nhà lãnh đạo chính là quy trình); và thứ hai, vì những lớp quản trị trải dài qua các chu kỳ khác nhau. Có một nghịch lý – lời nguyền của việc không đủ tính tổ chức, hay tổ chức thái quá. Nhưng điều đó không có gì ngạc nhiên. Các công ty lớn là những thực thể phức tạp; luôn có khả năng một công ty lớn sai lầm do quan liêu, theo những cách khác nhau, ở những khía cạnh khác nhau. Nhưng không phải là không thể làm đúng mọi chuyện – như Toyota làm với sở trường của hãng trong việc áp dụng những nguồn lực thích đáng ở những điểm áp lực thích hợp vào thời điểm thích đáng.

Những công ty lớn nhiều khả năng có hoạt động ở các quốc gia khác nhau. Điều đó trao cho họ một lợi thế cạnh tranh từ bên trong – miễn là họ sử dụng nó. Sự đa dạng văn hóa là một động cơ tuyệt vời cho những ý tưởng và cách tân. Dẫu vậy, vẫn có cơ hội lớn để thực hiện công việc một cách toàn cầu hơn, như trong trường hợp với các mạng lưới chuỗi cung ứng. Chẳng hạn như Pantene, doanh vụ toàn cầu nhất của P&G đã được vận hành theo cách này trong gần hai thập niên.

Pantene trở thành một phần của P&G trong vụ mua lại Richardson-Vicks năm 1985; vào lúc đó, nó là một thương hiệu nhỏ (theo tiêu chuẩn của P&G), với 40 triệu đô-la Mỹ doanh số hằng năm. Vài năm sau, văn phòng Đài Loan đang tìm kiếm một cách để ghi điểm lớn hơn trong thị trường chăm sóc tóc địa phương, nơi thị phần của họ đang suy giảm. Giám đốc thương hiệu ở Đài Loan đã quyết định tái định hình Pantene như một sản phẩm làm đẹp cao cấp thay vì chỉ là một loại dầu gội. Nhóm đã tạo ra tài sản thương hiệu mới của việc "tỏa sáng nhờ tóc khỏe mạnh". Để trao cho sự định vị đó ý nghĩa và tạo ra sự khác biệt, các thành viên trong nhóm đã làm một số việc. Đầu tiên, họ giới thiệu sự định vị mới này cùng lúc với việc ra mắt một cách tân sản phẩm mới đột phá: loại dầu gội đầu tiên cung cấp khả năng dưỡng tóc chuẩn salon tại nhà. Họ cũng bổ sung các tiền sinh tố (provitamins) vào trong công thức dầu gội để củng cố lợi ích "sức khỏe" cho tóc và thiết kế lại chai để khiến nó trông giống mỹ phẩm, cao cấp và giống trong salon hơn. Cuối cùng, đơn vị nhận quảng cáo đã phát triển một cách kích thích để thể hiện tài sản thương hiệu mới sâu sắc bằng cách sử dụng "thước hình xõa tóc"

nổi tiếng: một phụ nữ đang nâng lên và thả xuống mái tóc khỏe, sáng bóng và đẹp mắt nhờ Pantene của cô. Thước phim này được sử dụng trong hơn một thập niên ở vô số các quảng cáo thương mại phát trên toàn thế giới.

Sau một vài điều chỉnh, thương hiệu cất cánh và một Pantene mới, được cải thiện lan khắp khu vực Thái Bình Dương, dần dần đến Mỹ Latin, châu Âu và Mỹ. "Điều Pantene đã làm là biến loại dầu gội này từ một hàng hóa thành một sản phẩm làm đẹp," Sonsoles Gonzalez, lãnh đạo nhãn hàng toàn cầu của Pantene, nói: "Đó gần như là một cuộc cách mạng trong hạng mục này." Tới giữa những năm 1990, Pantene đã là một thương hiệu tỉ đô; giờ nó giá trị gần 3 tỉ đô-la Mỹ – và tất cả đã bắt đầu ở Đài Loan. Sự thật rằng một thương hiệu được định vị lại có thể được ra mắt thành công từ bên ngoài tàu mẹ ở Ohio, đã giúp khai nhãn và khai sáng tâm trí cho những khả năng lớn hơn của sự cách tân toàn cầu đích thực.

Trong một thời đại mà những người làm trong lĩnh vực tri thức có thể làm ở bất cứ đâu, các công ty đang bỏ lỡ cơ hội nếu họ không tận dụng sự đa dạng tồn tại khắp các nền văn hóa, khu vực địa lý, biên giới và múi giờ. Giá trị đến từ sự sáng tạo kết hợp tới từ khắp mọi nơi. Vốn tri thức có trên toàn cầu; các công ty hướng tới sự cách tân tạo ra một bầu không khí cho phép các ý tưởng chảy từ ngoài vào trong và tỏa đi khắp nơi.

P&G đã luôn biết cách tạo ra những sản phẩm khác biệt với những đặc điểm và lợi ích riêng. Hãng đã từng không có một năng lực thiết kế hay một văn hóa của sự cách tân thay đổi cuộc chơi xuất sắc trong việc tạo ra trải nghiệm mua hàng hay sự thích thú khi sử dụng. Một khả năng cách tân dựa trên mọi nguồn lực của sự cách tân sẵn có cho phép người tiêu dùng trải nghiệm và theo nghĩa giác quan đích thực, thật sự "cảm thấy" thiết kế, chứ không chỉ công nghệ sản phẩm trong đó. Công nghệ là quan trọng – vì nó xác định những lợi ích chuyên biệt của sản phẩm. Tuy nhiên, thiết kế mang tới những lợi ích cho cuộc sống và cảm giác thường là yếu tố tạo ra sự khác biệt cho người tiêu dùng. Trên thị trường, các thương hiệu và sản phẩm của P&G đã được bình chọn hàng trăm triệu lần mỗi ngày; thiết kế là một phần quan trọng của việc giành lấy lá phiếu của người tiêu dùng. Tham vọng của P&G là trở thành công ty thiết kế hàng đầu như một phần của việc trở thành hãng dẫn đầu về cách tân trong ngành, vì sự cách tân đẳng cấp thế giới hỗ trợ cho thiết kế đẳng cấp thế giới là một yếu tố thay đổi cuộc chơi. Đó là một sự kết hợp mạnh mẽ trong hành trình trở thành công ty tăng trưởng ổn định và bền vững.

Khái niệm về các năng lực cốt lõi hay thế mạnh cốt lõi là dễ hiểu, nhưng thực hành việc lựa chọn một số thế mạnh có triển vọng quyết định để có thể tạo ra lợi thế thực sự, bền vững lại rất khó. Vì quá nhiều công ty mắc kẹt trong "năng lực sẵn có" theo đề xuất của các hãng tư vấn hay đuổi theo những gì các đối thủ cạnh tranh hay các ngành khác đang làm. Lựa chọn thế mạnh cốt lõi đòi hỏi tư duy sâu sắc và những lựa chọn cứng rắn về điều gì thật sự cần để chiến thắng trong ngành hay thị trường của bạn, và rồi tham gia cuộc chơi dựa trên vài điểm mạnh thật sự đó – những năng lực cốt lõi mà bạn đã có lợi thế cạnh tranh hay có thể giành được hoặc xây dựng. Công việc lựa chọn những thế mạnh cốt lõi cần sự phân tích cẩn thận, sự khách quan thật sự và kỷ luật tư duy mạnh mẽ. Đó là công việc của những nhà lãnh đạo cương quyết.

Không có những mục tiêu rõ ràng, những chiến lược quyết đoán và sự đồng thuận về một công ty, doanh vụ, hay những thế mạnh cốt lõi của các phòng ban chức năng, công việc cực kỳ quan trọng để khiến sự cách tân xảy ra – tổ chức cho sự cách tân và tích hợp những quy trình cách tân vào các bước làm việc mỗi ngày – không thể, hay ít ra là không nên, bắt đầu.

HÃY TỰ HỎI MÌNH VÀO SÁNG THỨ HAI

- Bạn có tính kỷ luật trong việc xác định một vài thế mạnh cốt lõi của riêng doanh nghiệp không (không chỉ phát triển một danh sách đồ phải giặt), tức những thế mạnh sẽ cho bạn lợi thế cạnh tranh bền vững?
- Sự kết hợp hiện giờ giữa các thế mạnh hoặc tạo ra những cơ hội mới cho tăng trưởng, vượt qua đối thủ, và/hoặc thay đổi cuộc chơi trên thị trường ra sao?
- Bạn có suy nghĩ kỹ và xác định những khoảng cách giữa các thế mạnh cốt lõi cần phải được lấp đầy một cách trung thực, và tới khi nào làm được điều đó? Bạn có tư duy cởi mở cần thiết để lấp đầy những khoảng trống trong những thế mạnh cốt lõi để thách thức những giả định văn hóa cũ không?
- Để những thế mạnh mới hiệu quả, bạn cần điều gì – một sự chuyển đổi trong cấu trúc tổ chức, một sự thay đổi trong văn hóa, hay một sự lãnh đạo mới?
- Lăng kính của sự cách tân giúp bạn kết hợp các điểm mạnh và đưa ra những lựa chọn tốt hơn về việc tham gia sân chơi nào và bằng cách nào?
- Liệu có cơ hội để kết hợp thiết kế như một cách tăng cường năng lực trong doanh nghiệp của bạn không?

PHẦN HAI
KHIẾN SỰ CÁCH TÂN XẢY RA

Tới giờ chúng ta đã chứng minh tại sao và bằng cách nào người tiêu dùng là chủ nhân phải ở trung tâm của mọi quyết định then chốt trong việc kinh doanh. Chúng ta cũng đã minh họa tại sao lựa chọn những mục tiêu và chiến lược đúng đắn (chơi ở đâu và làm sao để chiến thắng) và tại sao mang tới sức sống mới cho những thế mạnh cốt lõi lại mở ra một con đường cho sự tăng trưởng doanh số cũng như lợi nhuận trong tương lai.

Tới giờ, mọi chuyện thật tốt đẹp, nhưng rồi một điều xảy ra. Ý định và dòng chảy cách tân bị tắc nghẽn. "Đó đơn giản là cách chúng tôi làm mọi việc ở đây" là cách nhiều người tổng kết về những nút thắt cổ chai hay những bức tường không thể xuyên phá giữa những chức năng xa lạ với việc kinh doanh của họ. Điều đó thường giải thích tại sao những kỳ vọng của sự cách tân không thể được đáp ứng.

Những gì tiếp sau đây trong phần này là các công cụ để bạn tạo ra những cấu trúc tổ chức phát triển khả năng tìm kiếm những ý tưởng từ bên ngoài một cách tích cực, rồi đưa chúng vào bên trong những hoạt động của tổ chức một cách hiệu quả. Những cấu trúc như thế thay đổi văn hóa và cho phép bạn mở tâm trí để tìm kiếm những cách mới nhằm thay đổi cuộc chơi.

Phần này cũng mô tả chi tiết khung thực tế cho sự cách tân hoạt động – từ nảy ra ý tưởng cho tới việc tiến vào thị trường. Quy trình này có thể giúp bạn phá vỡ những ngăn cách trong tổ chức và khiến dòng chảy ý tưởng tuôn trào. Qua chính quy trình này mà những thách thức bắt đầu nảy sinh. Quản trị một quy trình như thế trong tổng thể của nó là điều bắt buộc với bạn để tiếp tục xây dựng năng lực cá nhân và năng lực để định hình và đối diện với tương lai.

Khiến sự cách tân xảy ra không phải là một quy trình cơ học của việc áp đặt quản trị thường được sử dụng ở nhiều công ty. Nó là một quy trình xã hội. Chúng ta minh họa các công cụ xã hội hiệu quả trong việc vun đắp các ý tưởng, theo dõi dòng chảy của chúng và quyết định khi nào những ý tưởng cần bị dẹp bỏ.

Nhiều người có nỗi sợ cố hữu về sự cách tân: rằng nó quá rủi ro, thất thường và không hiệu quả. Chúng tôi đã đạt được những đột phá thực sự trên cả phương diện thực tế và nghiên cứu để loại bỏ nỗi sợ này. Chúng tôi chỉ ra những rủi ro và cung cấp những công cụ để quản lý nó, theo cách giống như qua tập luyện và học hỏi để bạn có thể tăng khả năng đánh trúng bóng của mình. Lấy ví dụ, trong một giai đoạn bảy năm, tỉ lệ thành công của các sản phẩm ở P&G đã tăng từ 25 lên 50%. Cùng lúc, ít nguồn lực hơn được sử dụng.

Chúng tôi đã sử dụng những công cụ và ý tưởng này. Cả bạn cũng có thể sử dụng chúng ngay mà không cần phải đợi một mệnh lệnh từ cấp trên, dù bạn là một giám đốc dự án cách tân, một giám đốc đơn vị kinh doanh, giám đốc một phòng ban hay một CEO.

Chương sáu
TỔ CHỨC CHO SỰ CÁCH TÂN

Xây dựng những cấu trúc tạo điều kiện

Quyết định thúc đẩy tăng trưởng tự thân bằng cách đặt sự cách tân ở cốt lõi việc kinh doanh ảnh hưởng tới cách bạn cấu trúc và tổ chức doanh nghiệp của mình. Cấu trúc của một tổ chức gắn liền với năng lượng của mọi người. Nó có thể kích thích hay kìm nén sự sáng tạo, tùy thuộc vào tổ chức. Nó có thể hướng vào bên trong hay mở ra với những ý tưởng tươi mới từ bên ngoài. Trong chương này, chúng tôi sẽ đưa bạn qua hành trình các cấu trúc tổ chức đa dạng vốn là những yếu tố tạo điều kiện cho sự cách tân ở nhiều kiểu sắp đặt và nhiều loại hình doanh nghiệp.

Cũng như không có mô hình đơn lẻ cho sự cách tân, không có cấu trúc tổ chức đơn lẻ nào hiệu quả cho tất cả mọi người. Một thứ thỏa mãn tất cả đơn giản là không thể hiệu quả. Nghe có vẻ không giúp ích được gì; nhưng vấn đề là bạn cần thiết kế và thiết lập những cấu trúc tổ chức phù hợp với chiến lược kinh doanh và mô hình cách tân. Chúng ta đã quan sát nhiều công ty cố gắng khiến sự cách tân xảy ra thông qua việc tạo điều kiện cho các cấu trúc theo cách này hay cách khác. Thật đáng ngạc nhiên, điều mà họ thường thiếu là hầu hết mọi người trong công ty không hiểu. Thật vậy, những cấu trúc đó là gì và chúng thật ra hoạt động như thế nào?

Sự pha trộn những sáng kiến cách tân có thể từ ngắn hạn và nhỏ lẻ tới những đột phá rủi ro cao, phần thưởng cao và dài hạn. Những cấu trúc tổ chức khác nhau trong cùng một công ty là cần thiết để đáp lại một cách thích đáng những thách thức và cơ hội của những sáng kiến cụ thể.

Các công ty thường phạm sai lầm đi từ thái cực này sang thái cực

khác khi tổ chức cho sự cách tân. Ví dụ, tạo ra một cấu trúc trong đó nhóm cách tân hoàn toàn bị cô lập với doanh nghiệp – "lạc lõng giữa hoang vu" – hiếm khi tương tác với mọi người trong bộ phận kinh doanh chính của công ty. Hay những thành viên của nhóm cách tân có trách nhiệm toàn thời gian, bị đòi hỏi cao và được kỳ vọng tạo ra sự cách tân thay đổi cuộc chơi như một phần trong "công việc hằng ngày" của họ.

Sự cách tân là ở chỗ "vừa đủ tính cấu trúc". Tuy một số mức độ của cấu trúc là cần thiết, có một sự cân bằng cần đạt được giữa cấu trúc và sáng tạo. Kỹ năng lãnh đạo là tìm ra sự cân bằng thích hợp. Sáu tiêu chí sau có thể được sử dụng để thiết kế và lựa chọn cấu trúc tổ chức hợp lý:

1. Hoặc cơ hội cách tân nằm trong ngành kinh doanh cốt lõi, một ngành kinh doanh gần với ngành cốt lõi, hoặc trong một ngành hoàn toàn mới.
2. Mức độ rủi ro, cơ hội và mức độ đầu tư.
3. Mức độ mà cơ hội cách tân tận dụng những điểm mạnh hiện giờ hay đòi hỏi tạo ra và phát triển những năng lực và điểm mạnh mới.
4. Khung thời gian cho việc phát triển sự cách tân.
5. Kiểu kinh nghiệm và năng lực chuyên môn cần thiết cho đội phát triển cách tân.
6. Giai đoạn phát triển cách tân – xây dựng ý tưởng và hình mẫu, phát triển, đánh giá chất lượng hay thương mại hóa.

Sáu tiêu chí trên giúp bạn xem xét những câu hỏi sau:

- Ở mức độ nào thì nhóm cách tân nên tách biệt hay tích hợp với việc kinh doanh hiện tại (cả từ quan điểm thiết kế một tổ chức lẫn về mặt vị trí thực tế)?
- Mọi người có nên toàn tâm toàn ý hay chỉ tham gia một phần vào việc cách tân trong "công việc hằng ngày" của họ? Nếu toàn tâm toàn ý, liệu mọi thành viên của nhóm có cần dồn 100% sức lực, hay chỉ một vài người?
- Kinh nghiệm và năng lực chuyên môn nào bạn nên tìm kiếm ở ngoài ngành kinh doanh và công ty của mình?
- Đâu là cách hiệu quả nhất để đầu tư cho sự cách tân nhằm đảm bảo sự cách tân có được nguồn lực, sự chú ý và nuôi dưỡng những gì nó cần, trong khi vẫn đảm bảo mang lại sự tăng trưởng cần thiết trong kinh doanh?
- Những sự kết nối và phụ thuộc lẫn nhau nào giữa các cấu trúc tổ chức khác nhau có thể đảm bảo một sự cách tân cụ thể có cơ hội tốt nhất được thương mại hóa thành công trên

thị trường?

Để một tổ chức cách tân bất cứ kiểu nào và quy mô nào được tạo dựng và hoạt động đều đòi hỏi thời gian. Ý tưởng là thử nghiệm và học hỏi xem cách tiếp cận nào là tốt nhất cho một sự kết hợp cách tân vào doanh nghiệp của bạn.

Một lý do khiến sự cách tân không xảy ra trên một cơ sở bền vững là do thiếu đầu tư ổn định vào những cấu trúc cách tân khác nhau với những kiểu cơ chế khác nhau. Ngoài việc đầu tư thiếu hoặc sai sót, một lý do nữa thuộc về các giám đốc chịu trách nhiệm cho các cam kết tài chính và hoạt động hằng ngày, bởi sự cách tân bị đẩy sang một bên như một điều gì đó họ chỉ làm khi có thời gian.

Chúng tôi sẽ mô tả các cách để vượt qua những rào cản này. Trước hết, chúng tôi nhìn vào những cấu trúc mà P&G và Hewlett-Packard đã lập nên để đầu tư cho sự cách tân. Sau đó, chúng tôi nhìn vào những cấu trúc bổ sung được P&G và DuPont sử dụng để tìm kiếm và phát triển những cách tân hứa hẹn cho các đơn vị kinh doanh của công ty tương ứng của họ. Tiếp theo, chúng tôi cho thấy cách tận dụng đội ngũ tài năng của thế giới, điều tất nhiên, có quy mô lớn hơn ngay cả tập đoàn lớn nhất. P&G gọi đó là "Kết nối và Phát triển", đó đã là nguồn lực cho nhiều sản phẩm mới, một số trong đó là những nhãn hàng giờ trị giá tỉ đô. Và cuối cùng, chúng tôi cho thấy bằng cách nào để nhân lên khả năng tăng trưởng của bạn thông qua cách tân chung với các đối thủ, hãng bán lẻ, nhà cung ứng và những đối tác khác.

NHỮNG CẤU TRÚC ĐỂ ĐẦU TƯ CHO SỰ CÁCH TÂN

CIF CỦA P&G

Quỹ Sáng tạo Doanh nghiệp (CIF – Corporate Innovation Fund) của P&G tập trung vào những ý tưởng rủi ro cao/phần thưởng cao và là cấu trúc tổ chức với một số điểm tương đồng với một công ty đầu tư vốn mạo hiểm. Nó được lãnh đạo bởi một giám đốc về công nghệ và được hỗ trợ bởi CEO và giám đốc tài chính. Mục tiêu chính của nó là cung cấp "tiền giống" để hoặc tạo ra những doanh vụ hoàn toàn mới và/hoặc tạo ra những cách tân đột phá lớn.

Những ý tưởng này có thể tới từ bất cứ tổ chức nào bên trong công ty hoặc thậm chí từ bên ngoài P&G. CIF bỏ tiền cho những dự án được dẫn dắt bởi các nhóm cách tân nằm trong những tổ chức khác nhau ở khắp P&G. Tuy nhiên, ngân sách của CIF hoàn toàn riêng biệt với các đơn vị kinh doanh. Vì thế, nó không tạo ra gánh

nặng lên lợi nhuận và thua lỗ của đơn vị đó, nhờ đó cho phép họ tập trung chi tiêu cho sự cách tân gần và cụ thể hơn với một hạng mục và/hoặc một nhãn hàng.

Lấy ví dụ về Crest Whitestrips. Năm 2000, thương hiệu Crest chủ yếu bao gồm kem và bàn chải đánh răng. Một nhóm từ tổng công ty và các phòng ban chuyên về chăm sóc răng miệng, với tiền của CIF, đã tìm hiểu ý tưởng kết hợp công nghệ đóng gói của bộ phận nghiên cứu và phát triển thuộc tổng công ty P&G và công nghệ tẩy từ bộ phận chuyên về giặt quần áo để tạo ra và làm sản phẩm mẫu Crest Whitestrips, nhãn hiệu tẩy trắng răng chuyên nghiệp tại nhà đầu tiên. Nhóm này đã thực hiện các bước định nghĩa, thiết kế và kỹ thuật bước đầu, khi đánh giá tiêu chuẩn cho một sản phẩm mẫu bước đầu và tiềm năng của nó với người tiêu dùng, họ đã trao sự cách tân ở giai đoạn đầu này cho một đơn vị kinh doanh chuyên về chăm sóc răng miệng lâu năm để đưa Crest Whitestrips ra thị trường.

VĂN PHÒNG CÁCH TÂN CỦA HP

Hewlett-Packard có một cấu trúc giống với Future Works. Nhóm Hệ thống Nhân sự (PSG – Personal Systems Group) của hãng tạo ra Văn phòng Cách tân, hay IPO (Innovation Program Office), để đáp ứng hai vấn đề thường thấy liên quan tới cách tân, đó là ngân sách và tốc độ.

Tốc độ là điều tối quan trọng do công nghệ và sự cạnh tranh khiến các máy tính cá nhân nhanh chóng lỗi thời. Todd Bradley, đứng đầu PSG với vai trò phó giám đốc điều hành, tin rằng những thách thức này là kết quả của một sự thiếu kết nối giữa các đơn vị kinh doanh và trụ sở chính của PSG. Những đơn vị kinh doanh muốn những sản phẩm mới cách tân, nhưng phát triển các sản phẩm thay đổi lớn so với những cái hiện có là một thách thức về văn hóa. Trụ sở chính lo ngại rằng nếu họ cung cấp nguồn ngân quỹ và thúc đẩy việc phát triển sản phẩm mới, lãnh đạo đơn vị kinh doanh có thể không đón nhận dự án và thất bại trong việc thương mại hóa nó đúng cách. Để ủng hộ nhu cầu phát triển sự cách tân đưa tới những sản phẩm, Bradley và Phil McKinney, giám đốc công nghệ của Nhóm Hệ thống Nhân sự, đã tạo ra IPO. Sứ mệnh của nó là làm việc với các đơn vị kinh doanh để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới sẽ trở thành những động cơ tăng trưởng mới cho PSG.

IPO có những mục tiêu, quy trình và phương pháp cụ thể để khởi động các dự án sẽ khó theo đuổi trong một đơn vị kinh doanh. Nó

có cách đo đạc thành công rõ ràng cho những dự án mà nó khởi động. Mỗi dự án được chấp thuận phải đáp ứng được một rào cản mục tiêu – một tỉ lệ dựa trên tổng lợi nhuận biên thuần ước tính chia cho chi phí nghiên cứu và phát triển gắn với phát triển sản phẩm.

Mục tiêu đầu tiên của IPO, được thiết lập năm 2006, là ra mắt một sản phẩm lớn. Đó là Blackbird 002, một máy tính để chơi điện tử được giới thiệu vào tháng Chín năm 2007 trước những nhận xét đầy háo hức. Blackbird là công việc của một nhóm được rút ra từ các đơn vị kinh doanh, dành thời gian và năng lượng cảm xúc của họ cho dự án. IPO cung cấp ngân quỹ, chăm lo, bảo vệ và giám sát.

Để IPO có thể bảo trợ cho dự án, trước hết nó phải qua được sự soi xét của ban giám đốc, vốn sử dụng năm câu hỏi mà ban giám đốc đã thiết kế để đánh giá triển vọng của một dự án với tư cách kẻ thay đổi cuộc chơi. Một câu hỏi ví dụ như: "Nếu sự đột phá xảy ra, liệu dự án này có triển vọng thay đổi bối cảnh cạnh tranh và tạo ra nhu cầu tiêu dùng mới một cách sâu sắc?" Nhưng dự án cũng phải đáp ứng một điều kiện tối quan trọng khác: Đơn vị kinh doanh phải tài trợ cho nó, không phải về mặt tài chính, mà ở phương diện cam kết đưa nó ra thị trường khi IPO sẵn sàng trao nó cho họ. IPO cam kết cung cấp đủ nguồn lực để biến nó thành hiện thực, miễn là dự án đáp ứng được tiêu chí ở từng giai đoạn.

Trong năm 2007, IPO có một mục tiêu phát triển hai sản phẩm mới và những điều kiện tương tự được áp dụng: Các đơn vị kinh doanh nộp những dự án mà họ cam kết, ban lãnh đạo IPO xem xét quyết định sẽ nhận cái nào và các dự án được xem xét một cách khắt khe qua quy trình từng giai đoạn. IPO đã chi khoảng 100.000 đô-la cho mỗi 20 dự án để đưa chúng tới điểm "đủ tiêu chuẩn cho khách hàng". Trong 20 dự án đó, chỉ tám dự án sẽ qua được giai đoạn tiếp theo để trở thành những sản phẩm mẫu có thể thực sự tới tay người tiêu dùng. Chỉ khoảng 4/8 sẽ từ sản phẩm mẫu được ra mắt hạn chế, và chỉ hai sẽ được nhân rộng. Khi dự án được thương mại hóa hoặc khi dự án kết thúc, các thành viên nhóm trở lại với công việc ở đơn vị kinh doanh, mà không có những vấn đề tiêu cực của việc đã thử và đã thất bại, nếu điều đó xảy ra. "Làm sao chúng tôi có thể làm việc với những thứ hiện đại đến như thế?" một số người hỏi. Câu hồi đáp của của Phil McKinney, lãnh đạo IPO, là nghĩ ra một ý tưởng tuyệt vời ngay từ đầu. "Chúng tôi muốn những nhà vô địch dự án thật sự, những người đủ thiết tha với tầm nhìn của họ để thúc đẩy nó," ông nói. "Mỗi thành công thị trường trong một hạng mục mới là kết quả của việc có một người đấu tranh đầy nhiệt huyết đằng sau nó."

Sự chăm lo, giám sát và ủng hộ tài chính của IPO là trung tâm cho thành công của một dự án. McKinney xem xét lại quy trình của các nhóm và đảm bảo nhất quán với kỷ luật của quy trình đó. IPO mang tới điều tốt đẹp nhất ở cả hai khía cạnh: nó cho những dự án triển vọng và tham vọng cơ hội để trở thành thành quả thật sự, đồng thời bảo vệ tổ chức khỏi những dự án có thể trôi vào quên lãng vì thiếu nguồn tài trợ.

NHỮNG CẤU TRÚC ĐỂ TỔ CHỨC SỰ CÁCH TÂN

FUTURE WORKS

Future Works của P&G là một tổ chức bao gồm nhiều nhóm liên phòng ban, do một giám đốc lãnh đạo. Mục tiêu chính của nó là tìm kiếm những cơ hội cách tân tạo ra nguồn tiêu dùng mới, điều có thể được sử dụng làm cơ sở cho việc tạo ra những doanh vụ mới, qua đó dẫn tới doanh số và lợi nhuận thuần tăng thêm. Không giống các nhóm cách tân thuộc trong những đơn vị kinh doanh, Future Works không bị kìm hãm bởi những kiểu mẫu đang có trong các hạng mục. Thay vì thế, nó khám phá những ý tưởng bất tận có thể tạo ra một hạng mục hay phân khúc mới, xuyên khắp những hạng mục đang tồn tại, hay tạo ra một doanh vụ gần với doanh vụ hiện có. Điều này bao gồm những mô hình và quan hệ đối tác kinh doanh mới, chẳng hạn như liên doanh của P&G với Swiss Precision Diagnostics cho các thiết bị theo dõi sức khỏe tiêu dùng tại nhà. Do tính chất đột phá của những sáng tạo ở Future Works, chúng thường được bỏ tiền chủ yếu thông qua CIF.

Quan trọng hơn, trong khi Future Works là một tổ chức tách biệt khỏi các đơn vị kinh doanh, những nỗ lực cách tân của nó không bay bổng "trên mây". Một "nhà tài trợ" là đơn vị kinh doanh được xác định từ sớm cho mỗi dự án của Future Works để cung cấp đầu vào thực tế của doanh vụ từ sớm và quan trọng hơn, là chịu trách nhiệm cho giai đoạn thương mại hóa dự án cách tân sau khi Future Works đánh giá chất lượng của ý tưởng và sản phẩm mẫu ban đầu. Sự bảo trợ này là điều tối quan trọng để đảm bảo có một "mái nhà" và "nhà tài trợ chăm sóc" cho cách tân đột phá sau khi ý tưởng và sản phẩm mẫu ban đầu đã được đánh giá. Ví dụ, việc tìm hiểu các thiết bị chẩn đoán chăm sóc y tế tại nhà được thực hiện ở Future Works; việc quản trị của P&G với liên doanh được thực hiện hoàn toàn bởi đơn vị kinh doanh chuyên về chăm sóc sức khỏe của P&G.

CẤU TRÚC PHÁT TRIỂN DOANH VỤ MỚI TRONG MỘT ĐƠN VỊ KINH DOANH

Việc tổ chức Phát triển Doanh vụ Mới (NBD - New Business Development) được thực hiện trong mỗi đơn vị kinh doanh là một cấu trúc tổ chức khác giúp P&G cách tân. Những tổ chức NBD tập trung vào việc tạo ra cả những cách tân đột phá và nhỏ lẻ cho một hạng mục cụ thể, chẳng hạn như chăm sóc quần áo, nhà cửa, hay da. Những cách tân mà NBD dẫn dắt thường dựa hoàn toàn trên những ý tưởng, sản phẩm và công nghệ mới được phát triển bên trong đơn vị kinh doanh, ví dụ như, nước làm mềm vải Downy Single Rinse. Những cách tân của NBD cũng có thể có nguồn gốc một phần hoặc toàn bộ từ các nguồn bên ngoài. Lấy ví dụ, nhóm chăm sóc nhà cửa NBD của P&G đã dẫn dắt quá trình phát triển Mr. Clean Magic Eraser, dựa trên một sản phẩm được bán ở Nhật Bản và một công nghệ miếng rửa chén được sản xuất bởi nhà cung cấp BASF. Các dự án của NBD chủ yếu được một đơn vị kinh doanh cụ thể bỏ tiền. Khi tìm hiểu các ngành gần, hay những phân khúc mới, đôi khi một khoản "tiền giống" có thể được cung cấp từ CIF để tạo điều kiện cho việc phát triển sản phẩm mẫu.

Những Nhóm Sáng tạo Dự án được đưa vào trong các doanh vụ nhãn hàng và hạng mục lâu đời, tập trung vào việc phát triển một dòng liên tục những cách tân nhỏ lẻ và có ý nghĩa thương mại phục vụ tốt hơn những nhu cầu của người tiêu dùng hiện có. Các cách tân của Olay Total Effects, Regenerist và Definity đều được đưa ra ngay từ trong nhóm kinh doanh Olay. Phần lớn sự cách tân bền vững và nhỏ lẻ của P&G tới từ những đơn vị kinh doanh, như lẽ ra phải thế; đó là những người biết rõ nhất việc kinh doanh của họ và khách hàng của họ. Không có gì ngạc nhiên với bản chất của những dự án cách tân này, chúng thường được đơn vị kinh doanh bỏ tiền.

PHÁT TRIỂN KINH DOANH TỪ BÊN NGOÀI

Một cấu trúc tạo điều kiện khác cho một doanh nghiệp với hai hay nhiều hơn các đơn vị kinh doanh hay phòng ban chức năng là tạo ra một "tổ chức môi giới" cho sự cách tân. Thay vì mỗi đơn vị kinh doanh tự tìm kiếm các cơ hội cách tân từ bên ngoài của riêng họ, một cấu trúc như thế sẽ tạo điều kiện tăng tốc độ và sự kết nối của các đơn vị kinh doanh với những đơn vị bên ngoài, cũng như giữa các đơn vị kinh doanh bên trong công ty. Ở P&G, cấu trúc đó được gọi là Phát triển Kinh doanh Từ bên ngoài (EBD – External Business Development). EBD tham gia vào mọi đơn vị kinh doanh với những kết nối ban đầu để dẫn dắt quy trình thực hiện thỏa thuận, nhằm xác định và chốt lại các thỏa thuận với các bên ở ngoài công ty. Nó tăng tốc dòng chảy của loại ý tưởng phù hợp bằng cách tìm kiếm những cách tân từ bên ngoài một cách tích

cực, đánh giá chúng và đưa những cách tân thích hợp vào bên trong, đồng thời kết nối chúng với những phần thích hợp của tổ chức. Trong khi EBD có thể đưa các dự án với rủi ro tương đối thấp vào các đơn vị kinh doanh, nó chuyển những cách tân rủi ro cao sang cho Future Works.

Một vài công ty có những cấu trúc giống với EBD của P&G. Ở DuPont, nó được gọi là DuPont Ventures. Đã tồn tại nhiều năm, nó được cải tổ lại và trao cho một mục đích mới – tập trung vào một câu hỏi then chốt: "Điều gì có thể tới từ những nguồn bên ngoài thông qua các công ty giai đoạn đầu và được đầu tư mạo hiểm để giúp chúng ta cách tân?" Trước đó, mảng kinh doanh đầu tư ở DuPont chỉ đóng một vai trò bên lề, đánh hơi những vụ sáp nhập nhỏ, mà phần lớn trong đó công ty bỏ qua. Trong sự tái sinh mới, nhóm này – bốn người cộng thêm giám đốc Michael Blaustein – tích cực tìm kiếm những cơ hội công nghệ từ bên ngoài thông qua hàng loạt các mạng lưới. Nó cũng là lớp lọc đầu tiên cho những cơ hội mà mọi người bên trong DuPont gặp được hay những công ty nhỏ bên ngoài đề xuất. Người của Ventures chuyên biệt chịu trách nhiệm phát triển một cảm nhận về những gì các đơn vị kinh doanh đang làm. Mỗi trung tâm cách tân trong các đơn vị kinh doanh của DuPont được gắn kết với một ai đó ở DuPont Ventures, do đó họ biết chính xác cần nói chuyện với ai. Điều đó đặc biệt có ích bởi những trung tâm cách tân của DuPont trải khắp toàn cầu.

Nhóm Ventures giữ liên lạc liên tục với nhiều người khắp công ty. Do mọi thành viên từng làm việc trong những đơn vị kinh doanh và có nền tảng kỹ thuật, họ không phải hỏi quá nhiều câu hỏi để hiểu vấn đề. Họ không chỉ đưa ra các cơ hội để tăng cường những dự án cách tân của DuPont, mà còn có sự nhạy bén để thực hiện các quy trình và thiết kế sắp đặt cho đơn vị kinh doanh. "Chúng ta thường cố gắng thu xếp những nhượng bộ hay những quyền đặc biệt", Blaustein nói. "Nếu một công ty nhỏ hơn đang theo đuổi việc áp dụng một công nghệ cụ thể, DuPont có thể thương lượng để sử dụng công nghệ đó cho các ứng dụng khác hay ở những vùng địa lý khác ngoài phạm vi của công ty nhỏ và không can dự tới nhiệm vụ đang diễn ra trong doanh nghiệp của họ. Chúng tôi cố gắng suy nghĩ một cách sáng tạo và thực hiện những kết nối chiến lược. Với kinh nghiệm, chúng tôi học hỏi thêm và khả năng kết nối của chúng tôi cải thiện."

Việc thành lập DuPont Ventures như một cấu trúc riêng rẽ cho phép nó duy trì một góc nhìn rộng hơn, cấp cao hơn. Nhóm này có thể phát hiện ra những cách để thay đổi cuộc chơi mà người trong đơn vị kinh doanh có thể bỏ qua; góc nhìn đó giúp đảm bảo rằng

những công nghệ đa dạng hiệu quả như cả một danh mục, chứ không chỉ là những cơ hội một lần. "Người ở đơn vị kinh doanh có khuynh hướng tập trung vào vấn đề của ngày hôm nay, trong khi người ở Ventures hướng ăng-ten của họ ra bên ngoài để tìm kiếm các cơ hội tiếp theo", Blaustein nói. "Và vì nhóm của chúng tôi tiếp xúc tới 150 thỏa thuận mỗi năm, chúng tôi ở vị thế có thể nhận ra khi có thứ gì đó thật sự đặc biệt."

NHỮNG VÙNG NÓNG CÁCH TÂN

Ngoài những cách tiếp cận mang tính tổ chức cấu trúc cho sự cách tân, P&G cũng có những vùng nóng cách tân có thể được sử dụng để nhận dạng và bắt đầu phát triển các ý tưởng. Mục đích của chúng là thử nghiệm một ý tưởng thông qua con mắt của người tiêu dùng: cô ấy thực sự trải nghiệm gì như một người mua sắm, qua đó cải thiện khả năng thành công trước khi sự sáng tạo được khởi động.

Những trung tâm cách tân được đặt khắp thế giới, bao gồm các môi trường giả lập ở nhà và cửa hàng mua sắm. Những nhóm cách tân sử dụng các trung tâm này để thiết lập quan hệ đối tác với những hãng bán lẻ (Carrefour và Costco chẳng hạn), nhận diện các cơ hội sẽ tạo ra giá trị cho người mua sắm một khi sản phẩm được đưa ra cửa hàng và đối mặt với khoảnh khắc sự thật thứ nhất. Những trung tâm cách tân này không phải là phòng thí nghiệm với các nhà khoa học và ống nghiệm, mà là nơi người mua sắm thể hiện sự thông thái của mình và các hãng bán lẻ và P&G sẽ học hỏi từ đó.

Trung tâm cách tân chỉ ở ngay bên ngoài Cincinnati bao gồm một cửa hàng tạp hóa nhỏ, năm dãy hàng, có cả quầy tính tiền, máy quay và micro để quan sát. Người mua hàng được yêu cầu tìm kiếm những đồ vật cụ thể, mua sắm như bình thường, hay mua một lượng hàng hóa cụ thể từ một vài quầy hàng cụ thể. Đội nhóm của P&G và hãng bán lẻ sẽ quan sát người mua sắm thực hiện các bước này.

Để một cửa hàng thay đổi cách bài trí của nó – cụ thể, các khu vực gần kề với nhau – là một vấn đề rất lớn. Nhiều cửa hàng bán lẻ đặt mặt hàng thuốc ở giữa, hai bên là các sản phẩm chăm sóc sắc đẹp. Bằng cách theo dõi và trò chuyện với người mua sắm, nhóm tìm hiểu được rằng khi người mua sắm nghĩ về sức khỏe của họ, cải thiện vẻ bề ngoài nói chung là điều cuối cùng mà họ nghĩ đến. Vì thế, dựa trên nghiên cứu được thực hiện ở trung tâm cách tân, P&G xác định được một sự cách tân về bài trí cửa hàng tốt hơn

gom những sản phẩm thuốc bán không cần kê toa (chẳng hạn như aspirin) gần các sản phẩm chăm sóc cá nhân (kem đánh răng và chất khử mùi) và ở gần quầy thuốc. Nghe có vẻ thật rõ ràng, nhưng không phải thế. Thực sự quan sát và lắng nghe những người mua sắm ngoài đời thật giải thích những lựa chọn của họ trong một bối cảnh thực tế là một cách hiệu quả để xác định những thấu hiểu mà dựa trên đó có thể hành động được, dẫn tới sự cách tân có ý nghĩa.

Một vùng nóng khác là Clay Street (xem chương Chín để biết thêm chi tiết). Nó là một nơi độc nhất vô nhị, có tính chất thử nghiệm mà các nhóm của P&G tự cô lập họ trong vài tuần để giải quyết những thách thức cách tân hóc búa – từ tái định vị tài sản của một thương hiệu tới phát triển một dòng chảy những cách tân sản phẩm cho một nhóm người tiêu dùng mục tiêu mới. Ở Clay Street, một nhóm cách tân trải qua hàng loạt trải nghiệm sáng tạo và giả lập cho phép nhóm phát hiện những cơ hội cách tân theo những cách khác nhau.

Tuy có nhiều cách tiếp cận mà P&G sử dụng để tạo điều kiện cho sự cách tân, hầu hết những cấu trúc này là một phần và gắn bó với công việc hằng ngày. Và trong mọi trường hợp, chúng tuân theo hai nguyên tắc: thứ nhất, khuyến khích và xây dựng sự kết nối, cả trong và ngoài công ty; và thứ hai, tiến gần hơn tới người tiêu dùng trong vai trò "người mua sắm", người sử dụng của các sản phẩm và dịch vụ mẫu. Đây là những cách tốt nhất để khiến một tổ chức mở nó ra với những ý tưởng và sự cách tân mới tiềm năng.

Hiệu quả của những cấu trúc tạo điều kiện này có thể được nhân lên bằng cách thường xuyên và liên tục khai thác kho ý tưởng và tài năng khổng lồ bên ngoài. Để đạt được điều này cần có một kiến trúc mở cho dòng chảy của các ý tưởng.

GIẢI THÍCH CHO SỰ CỞI MỞ

Cấu trúc mở là một nguyên tắc tổ chức cho phép một doanh vụ và người của doanh vụ cởi mở đón nhận những ý tưởng từ bất cứ đâu vào bất cứ thời điểm nào. Sự phát triển của Internet và những hình thức liên lạc không đắt đỏ khác giúp bất cứ công ty nào, dù lớn hay nhỏ, cũng có thể tận dụng những bộ não tốt nhất trên thế giới từ khắp các ngành, các quốc gia và các nhóm tuổi. P&G biết hãng sẽ nhận được phần chia tương đối các ý tưởng – nhưng không hơn. Vì thế hãng muốn cải thiện khả năng đó bằng cách mở ra với điều được gọi là "ở cuối biên giới mong manh" của chu trình cách tân. P&G muốn trở thành lựa chọn đầu tiên của tất cả

mọi người từ những nhà phát minh lập dị tới những công ty đa quốc gia để hợp tác và cách tân; và hãng muốn mình giỏi nhất trong việc phát hiện, phát triển và tận dụng những mối quan hệ trong mọi ngóc ngách của từng doanh vụ.

Một công ty với tầm nhìn hạn hẹp sẽ đánh mất cơ hội khi tin rằng họ đã có tất cả câu trả lời. Trong một thời gian dài, đó là trường hợp của P&G, một công ty kiêu hãnh với một quá khứ kiêu hãnh. Hãng đã là kẻ định hình tốc độ cách tân trong hơn một thế kỷ trong ngành sản phẩm tiêu dùng. Thách thức mà hãng đối mặt là tiếp tục đảm bảo lịch sử sáng chế đó, đồng thời thuyết phục mọi người trở nên cởi mở hơn với những ý tưởng bên ngoài. Vấn đề là những hoạt động thông thường của P&G không vận hành đủ tốt. Tỉ lệ cách tân thành công của hãng – một phép đo xuất phát từ việc phân tích bao nhiêu sản phẩm đáp ứng những mục tiêu tài chính của chúng – giữ nguyên ở mức khoảng 15-20%. Như thế chưa đủ tốt. Thật thế, như vậy chỉ nằm ở mức trung bình trong ngành. Một số người nghiên cứu tập trung hơn vào chính nghiên cứu thay vì việc cách tân đó kết nối với người tiêu dùng ra sao. Ý tưởng "người tiêu dùng là chủ nhân" không được truyền tải khắp công ty. Cần phải làm điều gì đó khác.

Như Gil Cloyd, giám đốc công nghệ của P&G, nói: "Chúng tôi đã chuyển từ một thị trường thay đổi chậm chạp mà những động cơ khuyến khích tập trung vào bên trong, sự hạn hẹp và tích hợp theo chiều thẳng đứng sang một thị trường có đặc điểm là sự thay đổi rất nhanh, loại bỏ các biên giới địa lý, những năng lực toàn cầu ấn tượng, với sự tập trung liên tục vào chi phí thấp hơn. Điều này được ưu ái hơn sự tích hợp theo chiều dọc và một mô hình kinh doanh rất cởi mở."

Nói cách khác, chúng ta hiện ở trong một thời đại của kinh doanh mở và kết nối. Đây là một sự thay đổi sâu sắc trong bất cứ văn hóa công ty nào, không chỉ trong cách mọi người làm việc hằng ngày mà cả trong tư duy của họ về việc trở nên cởi mở và tìm kiếm những ý tưởng mới. Để áp dụng khái niệm này, bước đầu tiên với bất kỳ nhà lãnh đạo nào là phải thiết lập những mục tiêu đo lường được, hình thành nền tảng cho đánh giá hiệu quả hoạt động của chúng.

Không lâu sau khi trở thành CEO, tôi biết rằng cách duy nhất để chúng tôi nâng cấp đáng kể cách tiếp cận của mình với sự cách tân là thiết lập một mục tiêu đo lường được. Tôi thiết lập một mục tiêu tham vọng và chưa từng có tiền lệ: "Chúng ta sẽ thiết lập quan hệ đối tác trong 50% cách tân của chúng ta với bên ngoài."

Tại sao lại là 50% ư? Nó có vẻ là một mục tiêu tham vọng nhưng khả thi; nó cụ thể và dễ nhớ. (Vào lúc đó, con số có vẻ là 15%, nên sẽ cần làm việc rất chăm chỉ để đạt được nó.) Quan trọng hơn, nó có thể đo lường được và có những cột mốc. Nó cụ thể, thứ mà các giám đốc có thể dễ dàng liên hệ và tập trung để đạt được.

Giành được mục tiêu này có nghĩa là loại bỏ tư duy "không được phát minh ra ở đây". Giờ P&G hợp tác với bất kỳ ai, ở bất kỳ đâu, vào bất kỳ lúc nào. P&G thích những sự nghi ngờ khác thường. Hãng thậm chí sẽ cạnh tranh với một công ty ở mặt này và hợp tác với công ty đó ở mặt khác. Trong một hệ thống cách tân mở, bất cứ thứ gì ngoài kia đều là một cuộc chơi hứa hẹn, ngay cả khi những đối thủ đang ngồi trên đó. Và điều đó tốt với cả hai vì nó hiệu quả.

KẾT NỐI VÀ PHÁT TRIỂN

Tiếp đến là Kết nối và Phát triển. Đặc điểm duy nhất của Kết nối & Phát triển (gọi tắt là C&D – Connect & Develop) là mọi người ở P&G sẵn sàng cởi mở về tâm lý và xem xét nghiêm túc những ý tưởng mới, dù cho nguồn gốc có là gì, từ đó xây dựng một mạng lưới cách tân thật sự mở, thật sự toàn cầu, có thể kết nối – và là đầu tiên – với những nhà tư duy đáng chú ý nhất và những sản phẩm mới nhất để "tái lập sự kiêu hãnh".

P&G đã cởi mở để kết nối. Larry Huston, cựu phó giám đốc cách tân và công nghệ của P&G hay nói rằng: "Cách tân thật ra là quy trình thực hiện các kết nối."

C&D là một hình thức xây dựng quan hệ cho phép P&G đi trước một chút trong cuộc chơi. Đó là một cách tiếp cận mới để tìm nguồn lực cho sự cách tân, không phải là một chiến lược mới. Nhưng đó không phải là một hình thức thuê ngoài. Đúng hơn có thể hiểu đó là một cách đưa sự cách tân của thế giới vào trong hãng và từ đó cho phép P&G tận dụng sự cách tân bên ngoài các ranh giới của tổ chức. Đó là một cách để kết nối những đơn vị kinh doanh bên trong với nguồn vốn tri thức bên ngoài.

Kết nối và Phát triển, theo phương diện địa lý, có nghĩa là ở bất cứ đâu; theo phương diện con người là bất kỳ ai. Nhưng một câu nói ngắn gọn "bất cứ đâu, bất kỳ ai" thì chẳng giúp ích được gì. P&G đã thu hẹp nó lại bằng cách làm nổi bật các sản phẩm, bao bì, hay ý tưởng kỹ thuật "đã được nhào nặn tương đối tốt" – chỉ cần thêm vài bước nữa để hoàn tất, hay có thể đã có mặt trên thị trường ở một hình thức nào đó. Ở mức tối thiểu, cần phải có một sản phẩm

mẫu hiệu quả.

Hơn nữa, P&G không tìm kiếm quá nhiều các hạng mục hoàn toàn mới, mà là "các ngành kế cận" – những thứ có thể phù hợp với một trong các hạng mục hiện có hay danh mục nhãn hàng của P&G, đặc biệt là những thứ phù hợp với một trong 10 nhu cầu hàng đầu mà mỗi đơn vị kinh doanh của P&G xác định hằng năm.

Ban đầu, nhiều người ở P&G nghĩ thứ này quá hào nhoáng. Một số người tỏ ra phòng thủ về việc C&D có thể có ý nghĩa thế nào với vị trí của họ. Một số người sợ hãi – liệu đây có phải là hình thức thuê ngoài trá hình? Một số lo lắng – liệu chuyên môn kỹ thuật của tôi vẫn còn quan trọng với công ty? Cùng với thời gian, họ đi tới chỗ nhận ra rằng những cơ hội này – đưa những cách tân ra thị trường nhanh hơn và cho phép chúng thực hiện các công việc giá trị cao hơn. Mặc dù vậy, một phần công việc của nhà lãnh đạo là khiến mọi người nhận thấy sự cương quyết đó một cách nghiêm túc, làm theo suốt quá trình thực hiện và khiến việc đạt được mục tiêu là một phần của công việc mỗi ngày.

Với mỗi 100 ý tưởng tìm được ở bên ngoài, có lẽ chỉ một ý tưởng sẽ vào được cửa hàng. Có vẻ là một tỉ lệ đập trúng bóng khá thấp, nhưng hãy xem xét điều này: Trong số những sản phẩm chúng tôi thực sự đưa ra thị trường, hơn 50% đã thành công.

Cho tới giờ, Kết nối & Phát triển đã chốt được hơn 500 thỏa thuận; hai thỏa thuận mỗi tuần giờ là mức trung bình. Nói ra điều đó để thấy hơn 200 sản phẩm mới đã được ra mắt là kết quả của việc kết nối không ngừng nghỉ này. Mục tiêu đặt ra năm 2001 đã hoàn thành. Hơn 50% các sáng kiến của P&G trong năm 2007 liên quan tới ít nhất một đối tác bên ngoài. Nói ngắn gọn, P&G đang vững bước trên con đường chinh phục khát khao của hãng: trở thành đối tác được lựa chọn trên toàn thế giới. Và trong quá trình đó, P&G đang tổ chức sự cách tân một cách linh hoạt và khéo léo.

BẰNG CHỨNG NẰM TRONG CHIẾC BÁNH PUDDING

Trong rất nhiều câu chuyện thành công từ C&D, dưới đây là vài điều đưa ý tưởng vào cuộc sống.

• Mua một nguyên liệu đã được chứng minh là tốt: Olay Regenerist. Giống như Ponce de Leon, các nhà khoa học P&G đã đi rất xa để tìm ra suối nguồn tươi trẻ – hay chính xác hơn là một công nghệ chống nhăn da. Trong một cuộc họp kỹ thuật, Sederma, một công ty nhỏ của Pháp, trình bày dữ liệu về một loại

nguyên liệu có những lợi ích rõ ràng trong việc tái tạo tế bào và chữa lành vết thương. Các nhà khoa học P&G đặt giả thuyết rằng nguyên liệu đó, kết hợp với một số nguyên liệu chống lão hóa tốt khác, có thể mang lại tác dụng to lớn trong việc làm giảm nếp nhăn. Thử nghiệm y khoa đã chứng minh giả thuyết này, vì thế P&G đã mua lại loại pentapeptide này, một nguyên liệu chủ chốt cho Olay, từ Sederma, thực hiện vài điều chỉnh và ra mắt nó trong Olay Regenerist, một loại kem chống lão hóa. Trong bốn năm đầu, Regenerist đạt tới doanh số hằng năm hơn 250 triệu đô-la Mỹ. Mối quan hệ tiếp tục với Sederma tiếp diễn như một đối tác khoa học cách tân sẽ mang tới những nguyên liệu và lợi ích cho người tiêu dùng trong tương lai.

• Sử dụng những công nghệ lâu đời theo những cách mới: các sản phẩm dành cho tóc. P&G muốn cải thiện sự bền màu trong các lần nhuộm tóc. Một cơ hội là cải thiện sự bền màu với công nghệ dầu xả. Chuyên môn về silicone được chức năng hóa của hãng Dow Corning Anh Quốc phù hợp với yêu cầu này. Kỳ vọng là 3/4 các sản phẩm tạo màu tóc của P&G dần dần sẽ sử dụng một số biến thể của cách tân công nghệ này. Cơ hội thứ hai là tạo ra một cách cải thiện chân tóc giữa những lần nhuộm. Dựa trên công nghệ lược chải tóc của Clairol để nhuộm màu cho tóc nam, Tin Horse, một công ty của Anh, đã phát triển loại lược nhuộm tóc bảo vệ chân tóc cho Nice 'n Easy. Trong năm đầu trên thị trường, sản phẩm Nice 'n Easy Root Touch-Up đã nhận được nhiều giải thưởng từ các tạp chí sắc đẹp và hiệp hội hơn bất cứ loại thiết bị nhuộm màu tóc nào, bao gồm chứng nhận của tạp chí Allure rằng đó là một "Sự đột phá lớn về chăm sóc sắc đẹp", một giải thưởng công nhận những sản phẩm cứu cánh cho các vấn đề lâu đời. Nice 'n Easy Root Touch-Up cũng được tạp chí Marie Claire thừa nhận là một trong 25 sản phẩm làm thay đổi cuộc sống phụ nữ.

• Quan sát các sản phẩm tương đương và hành vi người tiêu dùng: Mr. Clean Magic Eraser. Cleenpro là một sản phẩm miếng xốp lau rửa gia dụng được bán ở Nhật Bản. Nhóm C&D của P&G chú ý tới Cleenpro và đã gửi các mẫu tới Cincinnati để có đánh giá tiêu dùng. Sau khi nghiên cứu sâu hơn, nhóm cách tân của P&G thấy rằng mọi người sử dụng nó giống như một vật lau chùi các vết ố, chứ không chỉ là miếng xốp lau rửa. Hứng thú với các khả năng và được ủng hộ bởi nhiều thử nghiệm tiêu dùng hơn, nhóm đã xác nhận loại xốp lau rửa này loại bỏ được mọi vết ố từ những bề mặt cứng như vết ngón tay bẩn của trẻ em trên tường và dấu giày trên sàn nhà. Người tiêu dùng thật sự muốn loại sản phẩm này. Thật ra, một phụ nữ sống ở bờ tây nước Mỹ háo hức tới mức cô đã tự nhập các miếng xốp này về từ Nhật Bản. Dựa trên sức hút mạnh

mẽ với người tiêu dùng, P&G đã nhận nhượng quyền công nghệ làm miếng xốp này từ BASF, một công ty hóa chất của Đức là nhà cung ứng lớn cho P&G. Sự cách tân C&D này với nhãn hàng Mr. Clean đã đi từ thử nghiệm tiêu dùng ban đầu đến sản phẩm chỉ trong vòng bảy tháng.

• Nhận nhượng quyền cách tân từ các đối thủ cạnh tranh: Swiffer Duster. Ở Nhật Bản, P&G và Unicharm đối đầu trong các hạng mục tã và chăm sóc phụ nữ, nhưng không phải trong chăm sóc nhà cửa. Họ bắt đầu làm việc cùng nhau để hiểu công nghệ "sợi xoăn" của Unicharm hấp dẫn người tiêu dùng như thế nào. Dựa trên quan hệ của họ, Unicharm cũng chia sẻ với P&G cách tân mới nhất của họ – một loại cây lau mới. Nghiên cứu người tiêu dùng được thực hiện bởi cả hai công ty ở Atlanta, Georgia, đã cho thấy phản hồi hết sức tích cực với loại cây lau mới này. Nhận ra cả hai công ty sẽ đều hưởng lợi, P&G đã thương lượng được quyền bán bên ngoài Nhật Bản. P&G lấy sản phẩm "nguyên gốc" và đặt tên cho nó là Swiffer Duster. Để giảm chi phí và thời gian tiếp thị, P&G yêu cầu Unicharm sử dụng cùng dòng sản phẩm này, cũng như giúp khởi động việc sản xuất trong nhà máy của P&G ở Canada. P&G thậm chí còn sử dụng một phiên bản quảng cáo của Unicharm. Swiffer Duster là một sự cách tân chiến thắng và đã vượt qua ước tính dự đoán ban đầu nhiều lần. Thành công được thúc đẩy bởi khả năng của đội nhóm tuân theo câu khẩu quyết: "Nếu nó không hỏng thì đừng sửa" khi họ áp dụng lại sự cách tân của Unicharm "nguyên gốc".

Trong khi nhiều thành công C&D được mô tả ở trên được rút ra từ sự phát triển công nghệ và sản phẩm, cách tiếp cận tương tự có thể được áp dụng cho sự cách tân trong các ý tưởng tiếp thị, hậu cần và cách tân những mô hình kinh doanh mới.

SĂN BẮT VÀ HÁI LƯỢM SỰ CÁCH TÂN

Ba cách mà P&G điều phối C&D như một phần nền văn hóa cách tân của hãng bao gồm những doanh nhân công nghệ, những mối liên kết với các động cơ có nền tảng Internet để tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề và tận dụng chuyên môn của những người về hưu.

Những doanh nhân công nghệ: P&G có khoảng 8.500 nhà nghiên cứu; bên ngoài tổ chức có khoảng 1,5 triệu nhà nghiên cứu tương ứng với những lĩnh vực chuyên môn liên quan. Tại sao không tận dụng trí tuệ của họ? P&G cần một quy trình để điều này diễn ra đều đặn.

Đó là vai trò của những doanh nhân công nghệ (TE – technology entrepreneur). Họ là "sự kết nối" một nửa phương trình cho những công nghệ mới. TE được kết nối với những doanh vụ cụ thể của P&G và được tưởng thưởng cho sự cách tân thúc đẩy kết quả kinh doanh. Những nhà khoa học cấp cao này phát triển mối quan hệ với những nhà nghiên cứu, dù là trong lĩnh vực học thuật hay kinh doanh (bao gồm các hãng cung ứng và đối thủ cạnh tranh), rồi đảm bảo rằng những nhân viên P&G trong các đơn vị kinh doanh biết rằng sự liên kết này tồn tại. TE cũng là những thợ săn, sử dụng các phương pháp tìm kiếm hiện đại – thông qua web, các văn phòng bản quyền và tài liệu khoa học – để tìm câu trả lời cho những câu hỏi.

P&G có những "trung tâm" C&D ở Mỹ, châu Âu, Trung Quốc, Ấn Độ, Nhật Bản và những nơi khác để thu thập và phân bổ câu hỏi cách tân tới các "đầu mối" – các công ty, viện học thuật, phòng thí nghiệm chính phủ, nhà cung ứng... Theo nghiên cứu thực hiện bởi các giáo sư ở Trường Kinh doanh Harvard, khoảng 29% các vấn đề được trình lên những nơi như các mạng lưới C&D bên ngoài được giải quyết trong vòng ba tuần. Thật thú vị, phần lớn các giải pháp lại tới từ những lĩnh vực không liên quan trực tiếp tới lĩnh vực chuyên môn chính của người nghiên cứu.

Lấy ví dụ, P&G từng muốn in hình ảnh và những câu hỏi nhỏ với loại màu ăn được lên những miếng khoai tây chiên Pringles. Để làm thế, hãng cần một hệ thống có thể in được với tốc độ 340 triệu giọt mực mỗi phút, mà không lặp lại các hình ảnh. Lựa chọn hoặc tự phát triển hệ thống đó, hoặc tìm nó ở thế giới bên ngoài. Do vậy, một báo cáo công nghệ – một tuyên bố dài một trang mô tả những thách thức kỹ thuật cần phải giải quyết và những thước đo hay đòi hỏi kỹ thuật – được gửi tới mạng lưới công nghệ nội bộ của P&G. Một TE truy cập vào dữ liệu của hàng nghìn công ty nhỏ và trung bình. Anh ta xác định được một công ty thiết bị làm bánh nhỏ ở Bologna, Ý, với công nghệ cung cấp một cách tiếp cận mang tính đầu mối. Sau đó anh ta xác định những đơn vị bán hàng bên ngoài có công nghệ có thể áp dụng được cho sự phát triển và tích hợp mực ăn được và thi0ết bị in. Điều này cho phép nhóm cách tân của Pringles làm được điều họ muốn nhanh hơn, tốt hơn và rẻ hơn, với mức độ chắc chắn cao hơn và rủi ro thấp hơn. Thật ra, Pringles Prints đã đi từ khái niệm tới ra mắt trong không đầy một năm (so với ít nhất hai năm nếu làm theo cách truyền thống của P&G) và chỉ với một phần nhỏ chi phí. Điều đó cũng dẫn tới doanh số tăng ở mức hai con số cho Pringles trong hai năm tiếp theo.

Những động cơ có nền tảng Internet: Có những lĩnh vực nghiên cứu mới đầy phấn khích nằm bên ngoài các lĩnh vực thế mạnh kỹ thuật của P&G, chẳng hạn như làm hàng mẫu 3D, thuật toán và sinh học. Tuy nhiên, nhiều sự kết nối mà người của P&G đang thực hiện – chẳng hạn, với các trường đại học – rời rạc, tùy hứng và thường bị hạn chế bởi sự bảo mật quá mức. Nói ngắn gọn, P&G đã từng không tận dụng được tất cả những kết nối có thể. Điều đó đã thay đổi.

Giờ đây, sự kết nối với những bộ não toàn cầu được thực hiện thông qua một vài cơ chế có nền tảng Internet. NineSigma mà P&G đã hỗ trợ tạo ra, kết nối một công ty gặp rắc rối với một công ty có thể giải quyết nó. P&G cũng sử dụng InnoCentive, một công ty tư nhân vì lợi nhuận, tách ra từ Eli Lilly năm 2001. InnoCentive kết nối điều mà họ gọi là "Những người tìm kiếm" (các công ty gặp vấn đề) với "Những người giải quyết" (các chuyên gia với những giải pháp).

Mọi việc diễn ra như sau: Các công ty hợp tác với InnoCentive để trở thành Những người tìm kiếm. Điều này cho phép họ đăng tải một thách thức ẩn danh lên một diễn đàn mật – ví dụ như làm thế nào để tổng hợp một loại hóa chất cụ thể với một cơ cấu chi phí cụ thể. Mỗi thách thức bao gồm sự mô tả chi tiết vấn đề, thời hạn chót và phần thưởng. Người giải quyết đăng ký để giải quyết thách thức. Nếu một Người giải quyết (cũng ẩn danh) tìm ra một giải pháp mà Người tìm kiếm chấp nhận, Người tìm kiếm sẽ trả phần thưởng. Điều này có thể rất quan trọng. Vào tháng Mười một năm 2006, Prize4Life, Inc. đã đề nghị một khoản thưởng 1 triệu đô-la Mỹ để xác định một dấu ấn sinh học gắn với chứng bệnh Lou Gehrig[13]; thông thường số tiền là dưới 100.000 đô-la. Tuy vậy, công ty là phía thiết lập phần thưởng, nên Người tìm kiếm có thể đảm bảo rằng dịch vụ được cung cấp hợp lý về mặt kinh tế, ở khía cạnh phát kiến sẽ mang lại lợi ích lớn cùng với tiết kiệm thời gian và công sức. Với một mạng lưới toàn cầu 110.000 Người giải quyết, từ 175 quốc gia khác nhau, InnoCentive đề nghị với các công ty tận dụng một thế giới của những bộ não trên một cơ sở kiến thức thực tế.

[13] ALS còn được gọi là chứng bệnh của Lou Gehrig - chứng xơ cứng teo cơ một bên.

Những người về hưu: Một cách tiếp cận khác P&G sử dụng là kết nối với những nhóm các chuyên gia công nghệ bên ngoài khác nhau từ một nguồn nhân khẩu học ít được sử dụng: những người về hưu của P&G và của các công ty khác. Những người này đã làm

việc nhiều thập kỷ trong lĩnh vực chuyên môn của họ và chắc chắn không mất đi kiến thức khi họ dọn dẹp rời văn phòng của mình. P&G đã tạo ra một công ty mới, riêng lẻ, YourEncore.com, để tận dụng chuyên môn của những chuyên gia kỹ thuật về hưu. Chúng tôi không chỉ sử dụng những người về hưu của P&G mà cả những người từ các công ty khác – Boeing chẳng hạn. Giống như thế, nhiều công ty khác sử dụng các dịch vụ của YourEncore.

C&D đã là một động lực rất quan trọng trong thành công của quá trình tích hợp sự cách tân ở P&G, làm tăng tốc và xây dựng cả các mối quan hệ đối tác trí tuệ và tài sản tri thức. C&D đòi hỏi một "cấu trúc-thông tin" hướng thông tin đúng tới đúng người vào đúng thời điểm, và P&G tiếp tục đầu tư vào nó. Tuy nhiên, cách tiếp cận này không nên được diễn giải theo bất cứ cách nào rằng P&G sẽ không xây dựng các tài sản trí tuệ từ bên trong. Hãng tiếp tục đầu tư vào R&D và cơ sở hạ tầng trên toàn thế giới về con người, các phòng thí nghiệm và các tòa nhà. P&G tất nhiên cũng sẽ bảo vệ quyết liệt 38.000 bằng sáng chế của hãng. Với cách tiếp cận hai chiều này, P&G giờ có cả hạ tầng bên trong để tạo ra các tài sản trí tuệ và cấu trúc thông tin C&D để tạo ra những mối quan hệ đối tác tri thức.

LÀM MIẾNG BÁNH LỚN HƠN

Phần đầu tiên của chương này đã cung cấp ý tưởng cho việc phát triển những cấu trúc cho phép sự cách tân. Chúng tôi đã cho thấy, thông qua C&D, cách để chuyển đổi sâu sắc cách doanh nghiệp của bạn tìm thấy và phát triển những ý tưởng bên ngoài, chuyển chúng thành những sản phẩm và dịch vụ mới cho sự tăng trưởng tự thân. Dưới đây chúng tôi sẽ cho thấy cách để tăng trưởng doanh thu nhờ làm việc với những định chế bên ngoài, tăng quy mô yêu cầu của thị trường bằng cách tạo ra những nhu cầu tiêu dùng mới, qua đó khiến miếng bánh lớn hơn cho tất cả.

Những chiến lược và cấu trúc của một công ty và những doanh vụ của nó phải được thiết kế để chúng có thể cách tân với những tổ chức không nằm dưới sự kiểm soát trực tiếp hay đầy đủ của chúng, bao gồm các khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và hàng loạt các bên thứ ba có lợi ích liên quan khác.

IBM đã dành những nguồn lực nghiêm túc cho InnovationJam của hãng, một phiên cùng động não trực tuyến mà hãng đã thực hiện vài lần. Năm 2006, Jam được dành riêng cho việc xác định những ý tưởng mới. Dù Jam chỉ giới hạn cho các nhân viên của hãng (và người thân trong gia đình họ), các khách hàng và đối tác kinh

doanh, nó đã thu hút 150.000 người từ 104 quốc gia. Mục tiêu, theo trang web của công ty, là "chuyển dịch ra ngoài phát minh và tạo ra ý tưởng đơn giản. Chúng tôi muốn xác định những cơ hội thị trường mới và tạo ra những giải pháp thực sự thúc đẩy các doanh nghiệp, cộng đồng và xã hội theo những cách có ý nghĩa."

Trước Jam, IBM đã xây dựng một trang web tương tác với các clip âm thanh, tour hướng dẫn ảo và những đoạn video ngắn với thông tin nền. Hai người điều hành Jam tham gia vào bốn chủ đề: giao thông, y tế, môi trường, tài chính và thương mại. Giai đoạn đầu tiên là một cuộc động não chung; ở giai đoạn thứ hai, những người tham gia cân nhắc vài chục những ý tưởng hứa hẹn nhất. Sau Jam, IBM phân tích kết quả và quyết định đầu tư 100 triệu đô-la vào 10 ý tưởng hứa hẹn nhất (trong số 46.000 ý tưởng được đề xuất), bao gồm từ các hệ thống chi trả cho chăm sóc y tế thông minh, dịch thuật thời gian thực, ngân hàng điện tử cho tới Internet 3D. Liệu có thứ nào trong đó ra được Đại dương xanh? Ai mà biết được? Điều thú vị là cách mà IBM tìm kiếm những người tiêu dùng của họ để xác định những hướng đi mới. Như CEO Sam Palmisano đã nói: "Những mô hình cách tân hợp tác đòi hỏi bạn tin tưởng vào sự cách tân và trí thông minh từ nhân viên của bạn, khách hàng của bạn, và các thành viên khác trong mạng lưới cách tân của bạn. Chúng tôi mở các phòng thí nghiệm của mình ra và nói với thế giới: 'Đây là những báu vật của chúng tôi, hãy lấy chúng đi!'"

Tất nhiên, chìa khóa cho "kết nối và phát triển", hay bất cứ sáng kiến cách tân mạng lưới hay hợp tác nào, là mọi người cùng chiến thắng. Người tiêu dùng phải chiến thắng trong bất cứ trường hợp nào để sự cách tân thành công. Quan trọng không kém là mỗi đối tác trong doanh nghiệp cách tân phải nhận thấy những kết quả và sự đền đáp là đáng hài lòng một cách tuyệt đối và tốt hơn so với một bên đơn lẻ có thể đạt được nếu làm điều đó một mình. Đây là điểm tối quan trọng. Chiếc bánh phải được làm cho lớn hơn để mọi người đều được một miếng lớn hơn.

CÁCH TÂN VỚI NHỮNG NGƯỜI TIÊU DÙNG BÁN LẺ

Một cách cách tân quan trọng khác từ bên ngoài của P&G là làm việc với người tiêu dùng – những hãng bán lẻ như Carrefour, Metro, Tesco, Wal-Mart và Target. Bằng cách cùng tạo ra giá trị thông qua những cách tân cho người mua sắm, cả hãng bán lẻ và P&G đều xây dựng sự tăng trưởng tự thân. Những cách tân tốt nhất đáp ứng những thách thức kinh doanh bán lẻ cụ thể, quan trọng mà P&G có thể thêm vào đó những giá trị riêng bằng cách

tận dụng những lợi thế cốt lõi, những nhãn hàng và sản phẩm dẫn đầu của hãng.

Wal-Mart chiếm khoảng 15% doanh số toàn thế giới của P&G (và 30% doanh số ở Mỹ); Target chiếm khoảng 7% doanh số ở Mỹ. P&G cần Wal-Mart và Target; Wal-Mart và Target cần P&G. Việc nhận ra sự tương hỗ thực tế này đã thay đổi cơ bản cách các hãng hợp tác với nhau. P&G đã trở thành một đối tác, chứ không chỉ là một nhà cung ứng.

Ngày nay, đội nhóm của P&G đang làm việc với Wal-Mart có tính đa chức năng, bao gồm cả tiếp thị, tài chính, chuỗi cung ứng/hậu cần và các chuyên gia nghiên cứu thị trường. Sự thay đổi này trong mô hình kinh doanh đã bắt đầu từ năm 1987 khi P&G và Wal-Mart đề xuất sự thay đổi trong cách hợp tác với nhau. Với tiền đề đơn giản, hợp tác với nhau sẽ:

• đáp ứng tốt hơn những nhu cầu của người tiêu dùng

• giảm bớt chi phí trong chuỗi cung ứng

• tăng tốc sự tăng trưởng ở cả hai công ty

Sự cách tân này với mô hình mua-bán được gọi là "Đảo ngược Kim tự tháp". Về mặt lịch sử, các công ty hợp tác và giao tiếp với nhau thông qua một điểm của kim tự tháp – bên mua với người bán hàng, người bán hàng với bên mua. Đảo ngược kim tự tháp tạo ra một dòng chảy thông tin và lên kế hoạch giữa các chức năng của mỗi công ty – từ chuyên gia tới chuyên gia, nói một thứ ngôn ngữ chung với những mục tiêu và phương pháp chung.

Lĩnh vực tập trung đầu tiên là dòng chảy sản phẩm và hậu cần. Trong quá khứ, người mua hàng Wal-Mart sẽ đọc dữ liệu được in ra và gửi một lệnh đặt hàng điện tử cho một thư ký nhận đặt hàng của P&G. Anh ta sau đó gửi nó cho khu vực chế tạo và sản phẩm sẽ được đưa thẳng tới cơ sở phân phối của Wal-Mart. Quy trình này hiệu quả, nhưng có rất nhiều "sự đụng chạm" của con người. Bước đầu, P&G và Wal-Mart loại bỏ những đụng chạm này. Với một doanh vụ có tỉ lệ hàng hóa thay thế cao – tức là những mặt hàng mua về sử dụng ngay như bột giặt và giấy vệ sinh – P&G giờ được tiếp cận thời gian thực thông tin của Wal-Mart, theo dõi doanh số các nhãn hàng và sản phẩm của hãng cùng với trực tiếp đặt hàng. "Sự đưa hàng lên kệ liên tục" này làm tăng doanh số, giảm chi phí ở cả hai đầu của giao dịch, đồng thời rút ngắn năm ngày thủ tục trong dây chuyền cung ứng.

Sự thay đổi tiếp theo diễn ra khi hai công ty quyết định tự động hóa mọi đơn hàng mỗi ngày. Wal-Mart và P&G đã hợp tác để thiết lập bộ đo đạc việc làm đầy kệ hàng và các lệnh đặt hàng "tự viết". Thêm bốn ngày nữa của quy trình thủ tục được rút ngắn trong chuỗi cung ứng.

Sự cách tân trong dây chuyền cung ứng lại tiếp tục. Nó tập trung hơn vào người mua sắm, nhắm vào hàng có sẵn trên kệ và bảo đảm các sản phẩm có trong kho. Sử dụng dữ liệu thời gian bán hàng thực, tám nhà phân tích hoạt động bán lẻ xử lý hơn 7 triệu sự kết hợp hàng hóa trong cửa hàng mỗi ngày, tìm kiếm những cơ hội để cải thiện sự sẵn có của hàng hóa trên kệ. Họ gửi tới các nhân viên điều hành cửa hàng những chỉnh sửa có mục tiêu với các kệ hàng, qua đó tối ưu hóa sự hài lòng của người mua sắm. Kết quả, theo lời Jeff Schomburger, người đứng đầu quan hệ đối tác của P&G với Wal-Mart, là người tiêu dùng "có được sản phẩm mà cô ấy muốn, ở nơi cô ấy muốn và khi cô ấy muốn". Thay vì một chuỗi cung ứng với rất nhiều mối liên kết nhỏ, một dây chuyền liền mạch sẽ được tạo ra.

Liên kết với các hãng bán lẻ để hiểu người mua sắm của họ tốt hơn là một cách khác để tạo ra nhu cầu. Thông qua các chương trình tiếp thị tập trung vào bán lẻ, như "Nói về Sức khỏe Phụ nữ", nghiên cứu do P&G và Wal-Mart thực hiện cho thấy định nghĩa sức khỏe của phụ nữ mở rộng cả về thể chất, dinh dưỡng, tập luyện và sắc đẹp. Một chương trình tiếp thị toàn diện được phát triển để đáp ứng những nhu cầu sức khỏe đó của phụ nữ – người mua sắm mục tiêu của Wal-Mart.

Một ví dụ khác là chiến dịch hợp tác chung giữa Wal-Mart và P&G để tăng doanh số các sản phẩm trị bệnh ho, cảm lạnh và cảm cúm của Wal-Mart. Khi mọi người cần các sản phẩm này, họ đi tới cửa hàng gần nhất, tiện lợi nhất, chứ không phải Wal-Mart. Chiến lược tiếp thị chung P&G-Wal-Mart tập trung vào sự sẵn sàng của người tiêu dùng và thị phần của Wal-Mart trong các sản phẩm này đã tăng hơn 30%.

Một chương trình tiếp thị thứ ba để tăng sự nhận biết các thương hiệu của P&G ở Wal-Mart bao gồm một màn trình diễn tương tác các sản phẩm Swiffer. Sản phẩm đã tăng gấp ba doanh số so với trước khi trình diễn, kết quả là Wal-Mart đã tăng thị phần Swiffer của hãng lên 5 điểm.

Những đối tác bán lẻ cũng là nguồn ý tưởng cách tân sản phẩm tuyệt vời mà P&G cuối cùng sẽ đưa ra thị trường. Chính Wal-Mart

đã nhìn ra chổi lau Swiffer, và đề xuất P&G đặt nó lên một cây dài để lau rèm cửa và quạt trần. Và cũng Wal-Mart đã hối thúc P&G phát triển nước súc miệng Crest. Điều này đã được cân nhắc nhiều năm, nhưng cam kết từ sớm và mạnh mẽ của Wal-Mart đã giúp sản phẩm mới tạo ra những lần dùng thử và mua hàng từ người tiêu dùng.

Phong trào ủng hộ phát triển bền vững sẽ tạo ra triển vọng cho P&G và các đối tác bán lẻ của hãng để cách tân, bằng cách giảm việc đóng gói và phát triển các sản phẩm thân thiện hơn với môi trường. Trong một bài phát biểu vào ngày 10/10/2007, Lee Scott, CEO của Wal-Mart, đã nói: "Chúng tôi sẽ thúc đẩy sự phát triển bền vững và tưởng thưởng cho những cách tân phát triển bền vững của các nhà cung ứng. Không nên có sự đánh đổi giữa lợi nhuận bền vững và các sản phẩm thân thiện với môi trường. Chúng ta có những con người sáng tạo, cách tân để khiến điều đó xảy ra." Trong hạng mục nước giặt chẳng hạn, một sự hợp tác Wal-Mart-P&G đã dẫn tới việc P&G loại bỏ được 32.000 tấn nguyên vật liệu dùng để đóng gói khỏi môi trường và tiết kiệm 230 triệu gallon nước mỗi năm.

Mối quan hệ đối tác với Target minh họa cho một chiều kích khác trong các quan hệ và đối tác của P&G với những hãng bán lẻ chiến lược. Vào cuối thập niên 1990, ưu tiên cao nhất trong lịch trình của P&G là làm việc với Target để thiết kế lại các kệ hàng chăm sóc tóc của hãng này. P&G đã dành ra vài năm cho việc đó, nhưng không thành công. Nguyên nhân do mối quan tâm chính của Target là tăng số lần người tiêu dùng mua sắm trong cửa hàng của họ. Những người đi mua sắm trung bình chỉ ghé thăm cửa hàng bảy lần một năm. Tân trang lại kệ hàng chăm sóc tóc là ưu tiên rất thấp trong danh sách các ưu tiên chiến lược của họ.

Dần dần, P&G đã hiểu ra và quyết định thử giải quyết vấn đề của Target. Nó được giải quyết theo một cách rất P&G, bắt đầu với cơ sở dữ liệu về 27.000 người mua sắm, rồi thực hiện nghiên cứu cụ thể trong 800 "khách ghé thăm" (cách Target gọi những người mua sắm của họ), và cuối cùng là nghiên cứu sâu với hơn 100 trong số đó. Điều đó cũng rất giống với quy trình P&G sử dụng để hiểu người tiêu dùng của chính mình. Nhóm đã phát triển một hồ sơ những khách ghé thăm của Target – vẽ bản đồ thái độ và hành vi của cô ấy – và thấy rằng những khách ghé thăm thường là các phụ nữ học vấn cao, thu nhập trên mức trung bình và có gia đình – những người tự tin, thực tế và hạn chế về thời gian; họ mua sắm không chỉ vì giá cả. Họ đánh giá cao khía cạnh tiết kiệm được thời

gian khi mua sắm ở Target; họ cũng tới những nơi như Kohl's và Bed, Bath & Beyond và các cửa hàng bán lẻ chuyên biệt khác, chứ không hay ghé Wal-Mart. Một nhận xét điển hình là: "Tôi yêu Target, tôi là một người kiểu Target."

Lúc đó, những khách ghé thăm chủ chốt của Target (những người dành hơn 50% chi tiêu cho thị trường đại chúng của họ ở Target) tới cửa hàng trung bình khoảng một lần mỗi tháng. Như thế là tốt, nhưng Target nhận ra hãng có thể làm tốt hơn, và đội nhóm của P&G cũng thế. Khách ghé thăm thường có khuynh hướng nghĩ về Target vì những hạng mục thỉnh thoảng cô ấy mới cần, như quà tặng, đồ vật trang trí nhà cửa và hàng hóa theo mùa, chứ không phải các đồ vật dùng hằng ngày như bột giặt, khăn giấy, các sản phẩm chăm sóc cá nhân hay tã. Những đồ vật "cần thiết" này có chu kỳ mua thường xuyên hơn so với những hạng mục chỉ nghĩ tới khi cần vốn thường được hoãn lại.

Nghiên cứu cho thấy những khách thăm tốt nhất của Target mua sắm ở đó mỗi tuần. Nhóm này nghĩ về Target cả trên phương diện "muốn" và "cần" – một lý do lớn cho sự ghé thăm thường xuyên của họ. Dựa trên nghiên cứu này, P&G đề xuất Target nên tập trung vào những hạng mục có tần suất mua lại cao như một cách để xây dựng suy nghĩ "ưu-tiên-Target" cho khách ghé thăm của họ với những sản phẩm mà họ cần mỗi ngày. Một nhóm chung các nhân viên của Target và P&G đã được thành lập để vạch ra chiến lược và các kế hoạch.

Nghiên cứu cũng cho thấy những người mua sắm vào một cửa hàng với một lượng thời gian cố định được định hình trong tâm trí; họ bắt đầu bằng cách tìm những gì họ cần trước hết. Nếu hoàn thành nhanh việc này, họ có thể đầu tư khoảng thời gian còn lại xem xét những thứ mà họ muốn. Dựa trên hiểu biết này, nhóm Target/P&G đã làm việc cùng nhau để những người khách ghé thăm dễ dàng mua những thứ họ cần nhất. Nếu điều đó hiệu quả, cả Target và P&G đều sẽ có lợi hơn. Target sẽ tăng được doanh số và lợi nhuận biên, trong khi các nhãn hàng và sản phẩm của P&G sẽ hưởng lợi từ những chuyến mua sắm "cần thiết" thường xuyên hơn. Những hạng mục được mua lại cao, "dựa trên sự cần thiết" được đặt cạnh nhau và chuyển ra phía trước cửa hàng, khiến người mua sắm dễ dàng hơn trong việc đạt được những nhu cầu sắc đẹp, sức khỏe và chăm sóc nhà cửa. Một "thế giới Target cho bé" được tạo ra, tập hợp mọi sản phẩm cho bé – vốn trước đó nằm rải rác ở tới bảy địa điểm khác nhau – trong một điểm dừng chân cho bé. Nhóm đã thiết kế lại khu bán hàng chăm sóc sắc đẹp và sức khỏe dựa trên nghiên cứu về việc những khách ghé thăm

muốn mua sắm các hạng mục này như thế nào. Các kế hoạch được thử nghiệm, khách thăm của Target yêu thích thay đổi này và cả Target, P&G cũng yêu thích các kết quả đạt được.

Tới năm 2005, Target đã có sự gia tăng nhỏ về số chuyến đi mua sắm trung bình của mỗi khách (lên tới tám) và đã làm được thậm chí còn tốt hơn trong số các khách ghé thăm tốt nhất, những người mà tần suất thăm cửa hàng đã tăng từ 12 lên 19 lần. Trong năm 2006, Target đã tăng thêm được một lần ghé thăm cửa hàng nữa (lên thành chín) tính tất cả các khách ghé thăm. Làm sao nhóm biết được sự cách tân trong cửa hàng hiệu quả? Vì tổng doanh số và doanh số cho các nhãn hàng và sản phẩm của P&G đã tăng nhanh hơn một cách đáng kể ở những cửa hàng với cách bày biện được khách ghé thăm ưa thích hơn so với những cửa hàng không làm như thế. Những yếu tố vô hình không thể đo đếm được, nhưng chắc chắn là mối quan hệ đối tác của P&G với Target đã sâu sắc thêm. Ngày nay, Target và P&G vẫn làm việc cùng nhau theo những cách không thể tưởng tượng được vào thập niên 1990, khi toàn bộ P&G còn lo lắng về việc điều gì là quan trọng cho chính hãng.

Khi cách tân với những hãng bán lẻ, sự tập trung nên nằm ở chỗ điều gì quan trọng nhất với người mua sắm. Đâu là những nhu cầu và mong muốn chưa được đáp ứng của cô ấy? Làm sao để tần suất những chuyến thăm của cô ấy tăng lên, hay làm sao để thời gian cô ấy dành ra trong cửa hàng tương đương với những người mua sắm tốt nhất của hãng bán lẻ? Làm sao các hãng bán lẻ và P&G hợp tác với nhau tốt nhất để tạo ra trải nghiệm mua sắm vui thích ở khoảnh khắc sự thật thứ nhất? Những cách tân này phải tập trung vào một lĩnh vực dựa trên những ưu tiên và mục tiêu chiến lược của hãng bán lẻ, chứ không chỉ của nhà sản xuất sản phẩm. Điều quan trọng là hãng phải thử nghiệm, đo lường và theo dõi – một khi đã chứng minh được thì mở rộng ra.

Những cách tân sẽ giúp các hãng bán lẻ khác biệt hóa chính họ với các đối thủ cạnh tranh. Trong suốt quá trình đó, điều rất quan trọng là nhà sản xuất và hãng bán lẻ phải tập trung tạo ra giá trị chung, những mục tiêu kinh doanh và kế hoạch chung, trách nhiệm chung trong việc thực thi thật xuất sắc và mang tới những kết quả kinh doanh tài chính tốt hơn, trong khi vẫn giúp người mua sắm thích thú.

Cách tân với các đối tác bán lẻ có thể diễn ra ở nhiều hình thức và quy mô, bao gồm sự cách tân dựa trên một ý tưởng không bao

gồm các sản phẩm hay công nghệ mới. Ví dụ, khi làm việc cùng Metro, hãng bán lẻ quốc tế đóng tại Đức, P&G đã tận dụng quy mô danh mục đầu tư nhãn hàng của mình để thúc đẩy sự trung thành của người mua sắm với Metro và sự trung thành thương hiệu với P&G. Metro và P&G cũng tạo ra chiến dịch trong cửa hàng "Tôi yêu Metro". Nó bao gồm hàng loạt các nhãn hàng của P&G để thu hút chủ doanh nghiệp và các cửa hàng nhỏ cho những nhu cầu kinh doanh hằng ngày của họ.

Hãng bán lẻ toàn cầu Carrefour, đã làm việc với P&G để nhắm tới những gia đình có con cái khiến trải nghiệm mua sắm gia đình dễ dàng hơn và dễ chịu hơn. Nhóm kết hợp đã tạo ra và thực thi một kế hoạch bao gồm nhóm các thương hiệu P&G trong khắp cửa hàng, cung cấp thông tin cho các bà mẹ và trò chơi cho các em nhỏ.

Nhà sản xuất và khách hàng bán lẻ cũng có thể làm việc cùng nhau để phát triển sự cách tân thương mại hỗ trợ những sứ mệnh xã hội. Ở Anh, chương trình "Tickled Pink" của ASDA giúp tăng nhận thức về ung thư vú và gây quỹ cho sứ mệnh quan trọng này. Tham gia với các nhãn hàng chăm sóc gia đình của P&G, khách hàng không chỉ thực hiện sự ủng hộ của họ với việc làm điều tốt, mà còn xây dựng lòng trung thành và sự chia sẻ giữa những người dùng là phụ nữ mục tiêu của các nhãn hàng. Ở Mỹ, P&G kết hợp với các cửa hàng thuốc CVS ở các thị trường then chốt để ủng hộ sự kiện Olympic cho người khuyết tật và sứ mệnh "Mọi trẻ em đều có thể" của CVS. Chương trình này bao gồm các hoạt động tài trợ cho những chương trình Olympic cho người khuyết tật ở địa phương, quảng cáo trong cửa hàng để xây dựng nhận thức và ủng hộ sứ mệnh cũng như thúc đẩy việc mua các nhãn hàng P&G.

Cách tân với khách hàng bán lẻ không chỉ tạo ra giá trị cho cả hai bên đối tác mua bán, mà còn xây dựng, củng cố cả sự trung thành với nhãn hàng và cửa hàng. Hơn nữa, những cách tân tốt nhất còn xây dựng sự khác biệt cho cả nhà sản xuất lẫn các khách hàng bán lẻ và cải thiện tài sản thương hiệu của họ.

CÁCH TÂN VỚI NHÀ CUNG ỨNG

Các nhà cung ứng là một nguồn ý tưởng cách tân giàu có thường không được sử dụng đúng mức. P&G đã nhận ra rằng các nhà cung ứng của hãng có đội ngũ nghiên cứu và phát triển kết hợp lại lên tới 50.000 người tài năng trên toàn cầu và háo hức được làm việc cùng đội ngũ đó. Hầu hết các doanh nghiệp giữ khoảng cách với những đơn vị cung ứng của họ vì các lý do cạnh tranh, nên

những mối quan hệ thường là xung khắc. Nhà cung ứng muốn giá cao hơn; người tiêu dùng muốn giá thấp hơn. Đó là tiền đề cho sự xung đột và mặc cả không hồi kết. P&G đã xoay chuyển hoàn toàn cách làm trong quá khứ, tạo ra một nền tảng công nghệ thông tin đảm bảo để chia sẻ những sáng kiến công nghệ. Phản ứng với mạng lưới sở hữu tương quan này thật tuyệt vời: P&G đã chứng kiến mức tăng 30% trong những dự án cách tân cùng sử dụng đội ngũ nghiên cứu từ những đơn vị cung ứng.

Ví dụ, ở Ludwigshafen, Đức, P&G và các nhà khoa học của BASF làm việc cùng nhau trơn tru trong một nhóm để phát triển công nghệ polymer đột phá được sử dụng trong nước giặt của P&G, như Tide và Ariel.

Cách tân với nhà cung ứng không chỉ là một cơ hội mà trên thực tế là một nhu cầu trong những ngành được thúc đẩy bởi công nghệ vốn từ lâu đã dẫn đầu và đòi hỏi sự đầu tư lớn. Sự cách tân có thể diễn ra nhanh hơn với rủi ro thấp hơn. Ví dụ, khi một đơn vị kinh doanh của Cisco Systems cần phát triển một mạch tích hợp cho một ứng dụng cụ thể, khoản đầu tư ban đầu có thể là hàng trăm triệu đô-la, cộng với việc thu lại khoản đầu tư đó phải mất vài năm. Nhưng bằng cách không làm một mình mà với các nhà cung cấp, vi mạch đó có thể được phát triển nhanh hơn và với mức đầu tư thấp hơn cho Cisco. Quy trình của sự cách tân chung này đòi hỏi mối quan hệ vươn ra xa, đáng tin cậy, dài hạn giữa nhà phát triển công nghệ ở hãng cung ứng và nhà phát triển sản phẩm ở các đơn vị kinh doanh của Cisco.

Angel Mendez, phó giám đốc cấp cao phụ trách chuỗi cung ứng của Cisco, đã biến tổ chức của ông thành một cầu nối cho sự cách tân chung. Ông đã thay đổi chức năng truyền thống của một chuỗi cung ứng. Vấn đề không chỉ là chế tạo, hậu cần và giao nhận ở những mức chi phí thấp nhất với ít thiết bị nhất, mà còn biến cách tân với những nhà cung cấp trở thành một phương tiện để tăng cường sự tăng trưởng tự thân cho Cisco thông qua phát hiện những công nghệ mới nổi trên khắp thế giới.

Mendez đã huấn luyện các kỹ sư về mặt thương mại để những người này kết hợp nhuần nhuyễn với các nhóm sản phẩm trong những đơn vị kinh doanh của Cisco. Ông có một cách làm hệ thống để tìm kiếm những công nghệ này và những cơ hội liên quan, kết nối chúng với các đơn vị kinh doanh một cách thường xuyên. Kết quả là những kỹ sư biết các đơn vị kinh doanh đang làm gì, những nhu cầu hiện tại và tương lai của họ ra sao. Cùng lúc, họ tìm kiếm những nhà cung ứng với các công nghệ mới mà

đơn vị kinh doanh có thể sử dụng để phát triển sản phẩm của họ. Các giám đốc các đơn vị kinh doanh sau đó có thể nhìn thấy những cơ hội mới mà trước đó không thể tưởng tượng được. Các nhà cung cấp không chỉ giao sản phẩm cho các đơn vị kinh doanh mà còn đồng cách tân một cách tích cực với họ để tạo ra những cơ hội kinh doanh mới. Tương tự với các doanh nhân công nghệ của P&G, những kỹ sư của Cisco tạo ra sự kết nối giữa các đơn vị kinh doanh và nhà cung ứng. Những lợi ích của mối quan hệ mới này giữa Cisco và nhà cung ứng bao gồm việc giảm tiền đầu tư vào các sản phẩm mới cho tăng trưởng doanh thu và đi trước một bước trong cạnh tranh.

CÁCH TÂN VỚI CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Khi nói tới việc đưa sự cách tân ra thị trường, P&G sẽ làm gần như bất cứ điều gì – bao gồm cả hợp tác với các đối thủ cạnh tranh. Một ví dụ là một công nghệ và món hàng mẫu đầy hứa hẹn có tên gọi Impress. Đó là một loại giấy gói thức ăn với những chỗ trũng được phủ keo giúp gói kín các bề mặt chứ không chỉ che phủ chúng, ngăn ngừa tình trạng vón cục khó chịu rất điển hình ở các sản phẩm cạnh tranh. Trong những thị trường thử nghiệm, người tiêu dùng thích nó. Tự nhiên, suy nghĩ đầu tiên của hãng là tạo ra một nhãn hàng mới và xây dựng một dây chuyền sản xuất mới. Tuy nhiên, điều đó sẽ mất quá lâu và quá đắt đỏ. Cách tiếp cận thứ hai là mua lại một công ty liên quan và áp dụng cách sản xuất này vào đó. P&G hai lần bị đối thủ trả giá cao hơn và một công ty thứ ba không muốn bán.

Nhóm cách tân đang tiến hành dự án này suy nghĩ lại cách tiếp cận của họ và thực hiện một chiến thuật khác. Hạng mục giấy gói đồ ăn mới với P&G, và được bảo vệ mạnh mẽ bởi những đối thủ đầy sức nặng với kinh nghiệm lâu năm. “Rốt cuộc, đó là vấn đề kinh tế học thực dụng”, Jeff Weedman, phó giám đốc phát triển liên doanh của P&G, nói. “Làm sao chúng ta có thể có được lợi nhuận tốt nhất từ sự đầu tư vào cách tân? Và do rốt cuộc muốn giữ lại một phần cổ phần trong doanh vụ, chúng ta cũng phải xem xét: Ai có thể đưa các sản phẩm ra thị trường nhanh hơn?”

Điều trước đó chưa từng được nghe thấy ở P&G đã xảy ra: một công ty liên doanh với Clorox, nhà sản xuất các sản phẩm gia dụng Glad và là một đối thủ then chốt của P&G trong nhiều thập niên. P&G nhận 20% cổ phần trong thương vụ bằng cách đóng góp công nghệ có bản quyền và tiền mặt. Thêm vào đó, P&G đưa hai giám đốc vào nhóm vận hành của Glad, và các nhân viên P&G chiếm gần một nửa nhóm nghiên cứu và phát triển của Glad. Một

phó giám đốc của P&G được đưa vào ban giám đốc liên doanh với Glad. P&G đồng ý thực thi bất cứ sự cách tân nào liên quan theo cách của Glad. Glad làm tất cả những việc còn lại. Kết quả là loại giấy gói đồ ăn Glad Press'n Seal và Glad ForceFlex ra đời (túi đựng rác dễ kéo ra hơn, dai hơn). Ngày nay, Glad là một thương hiệu trị giá tỉ đô, tăng từ mức 650 triệu đô-la Mỹ. Trong khi Glad về mặt kỹ thuật là một thương hiệu tỉ đô cho Clorox, P&G tự hào rằng những cách tân tới từ liên doanh đã đưa nhãn hàng đó lên tới mức doanh số như vậy. Nó được gọi là nhãn hàng 24 tỉ đô ở P&G.

CÁCH TÂN VỚI NHỮNG KHÁCH HÀNG KHÔNG BÁN LẺ

Các công ty chuyên phục vụ cho sản xuất, như 3M, đầu tư thời gian và tiền bạc để thực hiện nghiên cứu có thể dẫn tới những đột phá công nghệ thật sự. Tuy nhiên, vấn đề thường là công nghệ đó không có sự liên kết rõ ràng với nhu cầu của người tiêu dùng. Chỉ sau khi nó đã được phát triển thì họ mới bắt đầu tìm cách ứng dụng.

Trong giai đoạn nghiên cứu rất sớm này, họ thường phải "tự làm một mình" trong phòng thí nghiệm, nhưng nếu, ở một thời điểm thích hợp của việc phát triển công nghệ, những công ty như 3M bắt đầu làm việc với người tiêu dùng, thì những ứng dụng có triển vọng được phát triển nhanh hơn và hiệu quả hơn. Thật ra, đó là cách mà 3M Optical Systems đã làm được để giúp những khách hàng của hãng (những công ty như HP, Samsung, Sony và Sharp) cạnh tranh trong thị trường điện tử tiêu dùng đang thay đổi nhanh chóng.

Optical Systems đã phát triển cách tiếp cận của đơn vị để cách tân cùng với người tiêu dùng trong những năm đầu của công nghệ mới, khi đơn vị chỉ là một nhóm nhỏ hơn chục người trong một nhóm phát triển của một doanh nghiệp nhỏ tìm kiếm cơ hội thị trường lớn cho một loại phim dán mà 3M đã phát triển. Loại phim này, có thể mô tả là có nhiều lá sách siêu nhỏ được đặt sát nhau, giống như một tấm màn đứng mini, có thể hướng và điều chỉnh ánh sáng theo nhiều cách khác nhau. Nhóm này và người đứng đầu của họ, Andy Wong, chắc chắn rằng nó có triển vọng ngoài thị trường. Câu hỏi là, cho thị trường nào đây?

Háo hức tìm kiếm cơ hội thị trường lớn của họ, nhóm đã ghé thăm hết công ty này tới công ty khác ở hết ngành này tới ngành khác, lắng nghe những thách thức về kinh doanh và công nghệ mà những khách hàng tiềm năng đó mô tả. Gần như tất cả mọi người trong nhóm 3M, từ các kỹ sư tới những giám đốc sản xuất, đều nói

chuyện trực tiếp với người tiêu dùng. Họ sẽ trở về nhà và giải quyết các vấn đề đó, rồi trở lại cùng với khách hàng trong các cửa hàng cùng những ý tưởng về việc 3M có thể giúp được gì. Khi nhóm giải thích công nghệ của họ vận hành ra sao, những ý tưởng bắt đầu chảy qua lại giữa hai công ty.

Trong ngành công nghiệp xe hơi, nhóm đã tìm hiểu liệu phim 3M có thể xử lý ánh sáng ở khoang hành khách của một chiếc xe để nó không làm phân tâm tài xế không. Liệu hãng có thể khiến những chỉ dẫn trên bảng điều khiển sáng hơn mà không gây ra lóa mắt trên kính chắn gió? Sự tìm hiểu đó đã giúp 3M khai phá một số cơ hội thị trường nhỏ. Với đột phá lớn, nhóm tìm hiểu những khả năng trong ngành công nghiệp notebook cá nhân còn nhỏ lẻ và phát hiện ra rằng những miếng phim dán của họ có thể được sử dụng để cải thiện độ sáng và hiệu quả của màn hình notebook cá nhân. Thời điểm không thể tốt hơn: Khi ngành kinh doanh máy tính cá nhân cất cánh vào thập niên 1990 và Optical Systems cũng thế. Tới năm 1998, những phim dán của họ đã trở thành chuẩn mực trong ngành máy tính cá nhân, và doanh thu bùng nổ.

3M Optical Systems giờ có một mạng lưới lớn những khách hàng mà cùng với họ, hãng giải quyết các vấn đề và tới ngày nay, không chỉ những người bán hàng trao đổi với các đại lý mua hàng. Những người làm trong lĩnh vực công nghệ và chế tạo từ 3M trao đổi trực tiếp với đủ kiểu người trong cửa hàng của khách hàng – và thường xuyên. Như Jeff Melby, giám đốc kinh doanh và cựu giám đốc kỹ thuật của Optical Systems, nói: "Không ai ở đây nói 'Xem nào, đợi chút, anh là kỹ sư hóa chất, anh không thể ra đó nói chuyện với khách hàng!'" Trao đổi các ý tưởng với khách hàng là hoạt động hằng ngày, thậm chí đối với Marc Miller, giám đốc chế tạo của Optical Systems. Đó là cách Optical Systems phát hiện ra rằng nhiều khách hàng của họ đã sử dụng nhiều loại phim 3M khác nhau, mỗi loại đi kèm với một tấm phim bảo vệ. Khách hàng dành rất nhiều thời gian gỡ bỏ lớp phim bảo vệ, điều đầy rủi ro vì ngay cả một hạt bụi nhỏ nhất cũng sẽ làm hỏng tấm phim. Miller và nhóm của ông hỏi khách hàng: "Sẽ ra sao nếu chúng ta có thể cung cấp hai hoặc ba lớp phim đã được dán sẵn?" Khách hàng thấy thích, và nhóm lao vào việc để tìm hiểu làm sao đạt được điều đó.

Với việc liên tục được báo hiệu trước những cơ hội mới và luôn ở thế chủ động để đáp ứng khách hàng cùng những nhu cầu của họ, Optical Systems tiếp tục tự tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và đảm bảo một dòng doanh thu mới bền vững.

Trong khi phần lớn chương này đã tập trung vào việc mở ra và đưa vào những ý tưởng từ bên ngoài, đừng lơ là một điều rõ ràng: tổ chức nghiên cứu và phát triển bên trong của bạn. AskMe là một tính năng trong mạng nội bộ của chính P&G. Nếu một nhân viên P&G gặp vấn đề, anh ta có thể gửi một yêu cầu tới 10.000 nhân viên kỹ thuật làm cùng để hỏi xin kinh nghiệm và những suy nghĩ của họ về cách tiếp cận một thách thức cách tân cụ thể.

Thành lập những trung tâm nghiên cứu ở các địa điểm khác nhau là một cách khác để tận dụng các tài năng trên thế giới trong công ty của riêng bạn – và ở thời điểm này nhiều công ty đang làm điều đó. Một cuộc thăm dò của Boston Consulting Group cho thấy trong các trung tâm nghiên cứu và phát triển đang được lên kế hoạch, 75% nằm ở Trung Quốc và Ấn Độ. Dù các nước phát triển (chủ yếu là Bắc Mỹ, Tây Âu và Nhật Bản) vẫn chiếm đa số hoạt động nghiên cứu và phát triển, chi phí cho hoạt động này đang tăng nhanh hơn nhiều ở các nước đang phát triển. Toyota hỗ trợ một trung tâm thiết kế xe tải nhỏ ở Thái Lan; John Deere là một trung tâm công nghệ ở Ấn Độ. Hơn một nửa các cơ sở nghiên cứu của IBM nằm ở bên ngoài nước Mỹ – một ở châu Âu, ba ở châu Á và một ở Israel. Và 80% trong 150 cơ sở của Siemens nằm bên ngoài nước Đức.

Tất nhiên, những trung tâm như thế chỉ là một mắt xích trong dây chuyền cách tân; nhưng dẫu vậy, những khuynh hướng đó đầy tính gợi mở. Bằng cách cơ động hóa hoạt động nghiên cứu và phát triển toàn cầu 24/7, các công ty có thể tạo ra những sản phẩm tốt hơn và đưa chúng ra thị trường nhanh hơn. Nhưng như vậy không đủ; vấn đề là sử dụng những năng lực khác nhau của người lao động trên toàn thế giới để quyết định tập trung năng lượng của bạn vào đâu và lựa chọn chiến lược nào để theo đuổi. Một cách tiếp cận là mô hình hợp đồng: mua chất xám, cùng với tốc độ và hiệu quả chi phí. Một nghiên cứu của Booz Allen Hamilton ước tính rằng chi tiêu toàn cầu hiện giờ cho thuê ngoài về hoạt động kỹ thuật là 15 tỉ đô-la Mỹ; con số đó có thể tăng lên tới 225 tỉ đô-la Mỹ vào năm 2020, hầu hết tới từ các thị trường mới nổi như Ấn Độ, Trung Quốc và Nga.

Sự phức tạp mà công việc này sản sinh ra cũng gia tăng; trong khi giá cả rõ ràng là một phần của phương trình, khuynh hướng này còn là về chuyên môn và thời gian giao hàng. P&G chẳng hạn, có hợp đồng với Axiom, một đối tác Ấn Độ, để cung cấp thiết kế và kỹ thuật hỗ trợ bằng máy tính với chi phí thấp. P&G cũng đang làm việc với các phòng thí nghiệm chính phủ Ấn Độ để xác định các chức năng và công nghệ sinh học hiệu quả cao nhằm sử dụng

trong sản phẩm làm đẹp, chăm sóc em bé và chăm sóc răng miệng. Đây đơn giản là chuyên môn mà P&G không có.

Một chiến lược khác là xây dựng những mạng lưới bên trong với những thế mạnh bổ sung. Hãy xem xét cơ sở nghiên cứu của Microsoft ở Bắc Kinh. Được thành lập năm 1998, Microsoft Research Asia na ná như trụ sở chính đầy phong cách ở California – trung tâm có những bàn bi lắc và ghế mát-xa – nhưng đó là một nơi thu hút tài năng từ toàn châu Á để tạo ra những giải pháp toàn cầu. Những kỹ sư ở đây làm những công việc liên quan trực tiếp tới các vấn đề cụ thể của khu vực, chẳng hạn như hệ thống nhận diện giọng nói cho người nói tiếng Hoa; tuy nhiên, chủ yếu thì đây là một tập hợp của những bộ não cùng tư duy về các vấn đề khó.

Microsoft xác định phòng thí nghiệm Bắc Kinh chịu trách nhiệm cho hơn 100 sự cách tân được đưa vào các sản phẩm như Office XP, Office System 2003, Windows XP, Windows Server 2003, Windows XP Media Center Edition, Windows XP Tablet PC Edition, Xbox, Windows Live, Windows Vista và Office 2007. Phòng thí nghiệm sẽ phát triển chuyên môn trong đồ họa máy tính và kỹ thuật số mà cả công ty cùng sử dụng.

Để điều này hiệu quả, đòi hỏi Microsoft phải có một mức độ tích hợp nội bộ cực cao. Một vùng xoáy nước giúp tăng tốc quy trình cách tân bằng cách phát triển một nền tảng phần mềm cho phép các kỹ sư cùng làm việc với thông tin kỹ thuật giống nhau. “Lợi ích rộng lớn hơn”, IBM ghi chú trong một nghiên cứu trường hợp cho dự án, “là sự cơ động để triển khai nhanh những năng lực mới trên cơ sở toàn thế giới và nắm bắt những cơ hội cũng như duy trì lợi thế cạnh tranh trong thị trường toàn cầu.”

Việc tổ chức cho sự cách tân không dễ dàng. Không có một giải pháp cho mọi tình huống cách tân. Khi quyết định tổ chức ra sao, hãy tư duy thông qua nhiều tiêu chí và biến số. Và sẵn sàng thử nghiệm với những cấu trúc tổ chức cho tới khi tìm ra cái hiệu quả nhất cho công ty, doanh nghiệp, phòng ban hay dự án của bạn. Tìm kiếm cấu trúc tổ chức thích hợp có thể tạo ra sự khác biệt lớn về hiệu quả, hiệu năng và thực ra là thành công cuối cùng của nỗ lực cách tân.

Mở ra và hợp tác để cách tân có thể thành công và hiệu quả ở mức độ công ty, doanh vụ, chức năng, hay dự án, giống như trong trường hợp chương trình C&D mở rộng của P&G. Những trung tâm cách tân và nhóm cách tân chung có thể tham gia một cách

hiệu quả với người tiêu dùng và nhà cung ứng. Kết nối mạng theo nghĩa lớn nhất là thông qua các cộng đồng web như Nine Sigma hay Your Encore, hay thông qua các cộng đồng với mối quan tâm và công việc chung, có thể xác định những cơ hội cách tân và giải quyết những vấn đề cách tân. Kết nối và hợp tác là tối quan trọng với quy trình cách tân. Một khi thiết kế tổ chức được quyết định, mọi người có thể tập trung vào việc đưa một ý tưởng vào thực thi thương mại đầy đủ và rốt cuộc là thành công trong kinh doanh và tài chính.

HÃY HỎI CHÍNH MÌNH VÀO SÁNG THỨ HAI

- Bạn có thử nghiệm những cấu trúc tổ chức khác nhau cho phép và ủng hộ những kiểu nhóm cách tân khác nhau?
- Bạn có nhân lên những năng lực nội tại của bạn thông qua cách tân nguồn mở hay một chương trình như kết nối và phát triển? Bạn có sử dụng cách tiếp cận này không chỉ cho sự cách tân sản phẩm/công nghệ, mà cả cho những cách tân khác như cách tân về quảng cáo/ý tưởng, chuỗi cung ứng/hậu cần, những mô hình kinh doanh mới?
- Bạn có đặt mục tiêu rõ ràng để theo dõi hiệu quả của chương trình kết nối và phát triển cũng như sự tiến bộ của bạn cùng với nó?
- Bạn có đặt ra trách nhiệm giải trình cho chương trình kết nối và phát triển, lựa chọn đúng người để bổ sung các chi tiết giúp hoàn thiện vấn đề và thực hiện những thay đổi cần thiết trong phương pháp thực thi?
- Bạn có chắc chắn mình đang không phát minh lại chiếc bánh xe? Trước khi bật đèn xanh cho một ý tưởng cách tân mới, trước hết bạn có tìm kiếm ở bất kỳ ai khác trong tổ chức bất cứ điều gì liên quan tới nó và xem qua một mạng lưới kết nối, phát triển để thấy liệu nó đã được làm ở đâu đó khác chưa?
- Bạn có điều chỉnh phù hợp chương trình tưởng thưởng và công nhận của bạn để cho các nhân viên thấy bạn "nói là làm" và đã sử dụng các đối tác bên ngoài cho cách tân chưa?
- Bạn đã chuẩn bị người của mình để tích cực tìm kiếm những ý tưởng và sự thấu hiểu chưa? Bạn có theo dõi bất cứ khi nào họ tới các hội chợ thương mại, hội nghị của các hiệp hội, hội thảo và chia sẻ những phát hiện của họ theo một cách hữu ích, mang tính xây dựng khi họ quay về công ty? Họ có tận dụng những mạng lưới xã hội của họ bên ngoài công ty cho các ý tưởng mới không? Họ có tạo ra mạng lưới cơ sở Internet, bắt đầu với những nhà cung ứng, tư vấn mà bạn đã sử dụng hay có thể sử dụng và các học giả hay nhà nghiên

cứu sẽ sẵn sàng tham gia hay không?

Chương bảy

TÍCH HỢP SỰ CÁCH TÂN VÀO HOẠT ĐỘNG THƯỜNG NGÀY CỦA BẠN

Từ nghĩ ra ý tưởng tới tiến vào thị trường

Trong lúc đọc cuốn sách này, bạn có thể nghĩ: "Có vài ý tưởng hay ho ở đây… cho ai đó khác. Ở cửa hàng của tôi, chúng tôi còn không duy trì được việc vận hành hằng ngày cho đúng giờ. Làm sao tôi làm được tất cả những chuyện này?"

Để bắt đầu, tuy việc này không dễ dàng, nó có thể được tiến hành thông qua một quy trình dòng chảy cách tân từ đầu tới cuối để chuyển các ý tưởng thành những đề xuất mang lại lợi nhuận. Sự cách tân không tình cờ xảy ra. Bạn phải làm việc để nó xảy ra. Nó đòi hỏi sự thực thi tỉ mỉ, sự nhất quán, nhịp điệu, kỷ luật và học hỏi liên tục từ thành công và thất bại. Thực hiện việc cách tân đúng có nghĩa là phát triển một cách làm lặp đi lặp lại, có thể nhân rộng và ổn định việc chuyển các ý tưởng thành kết quả. Nó đòi hỏi một tiêu chuẩn để những người khác có thể làm theo mô hình và cải thiện dựa trên đó.

Tất cả những điều này phải diễn ra một cách trơn tru. Chúng không thể được làm từng phần, hay nhảy từ phòng ban này sang phòng ban khác; chúng phải được tích hợp vào với quá trình ra quyết định chính thống và từ cấp quản trị, đặc biệt là những lựa chọn chiến lược của việc chọn sân chơi nào, những mục tiêu tăng trưởng doanh thu và cải thiện lợi nhuận, tái định vị ưu tiên nguồn lực, tổng kết thường niên thành tích và phần thưởng. Nó giống với việc luyện tập và phát triển kỹ năng làm việc nhóm trơn tru của một đội bóng chày, do gần như mọi ý tưởng được nuôi dưỡng

thông qua các nhóm liên chức năng. Sự lựa chọn lãnh đạo nhóm, kết cấu của nhóm, vận hành tốt ra sao một cách chính thức và không chính thức, sự tương tác của nhóm với quản trị cấp cao hơn, quản trị cấp cao hơn thực hiện các đánh giá như thế nào – tất cả đều rất quan trọng.

Trước hết, chúng tôi sẽ cho thấy bằng cách nào quy trình cách tân hằng ngày hiệu quả ở mức độ đơn vị kinh doanh và phòng ban chức năng tại Honeywell International. Sau đó chúng tôi sẽ mô tả một công cụ tối quan trọng để vận hành sự cách tân: bộ khung 5-tiêu-chuẩn để chuyển hóa một ý tưởng thành một chiến thắng thương mại.

CÁCH TÂN Ở HONEYWELL

Khi Dave Cote trở thành CEO của Honeywell vào tháng Hai năm 2002, thách thức của ông là tăng trưởng doanh thu tự thân để thúc đẩy tăng trưởng lợi nhuận. Ông lập luận rằng những quy trình thúc đẩy tăng trưởng doanh thu hẳn cũng phải chính xác như quy trình sản xuất hay dây chuyền cung ứng và sẽ giúp tăng trưởng doanh thu tự thân bền vững.

Cote thiết lập những mục tiêu chung cho doanh nghiệp và yêu cầu các lãnh đạo của mỗi đơn vị kinh doanh phát triển những mục tiêu tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cho riêng họ, sau đó ông sẽ thảo luận về chúng với họ. Ông không muốn thiết lập những mục tiêu cụ thể mà không có đầu vào vì muốn chắc chắn họ tin tưởng ở các kế hoạch. Tuy nhiên, ông đã làm rõ rằng họ phải rất tích cực. “Tôi đã yêu cầu mỗi đơn vị kinh doanh phải giải thích những mục tiêu tăng trưởng doanh thu của họ. Tôi biết rằng nếu các mục tiêu được đẩy cao và họ đạt được chúng, nghĩa là họ đang làm đúng xung quanh việc phát triển các sản phẩm mới”, ông giải thích. Các mục tiêu thiết lập một lịch trình rõ ràng cho lãnh đạo mỗi đơn vị kinh doanh: xác định, tìm kiếm những nguồn tăng trưởng ở đâu, định nghĩa những thị trường bạn muốn theo đuổi, tìm hiểu về người tiêu dùng, tạo ra những đề nghị có thể mang lại lợi nhuận mới cho họ và đưa chúng ra thị trường thật nhanh. Sự cách tân trở thành công việc của mỗi lãnh đạo kinh doanh, chứ không chỉ của riêng các giám đốc công nghệ.

Cote biết rằng thiết lập mục tiêu và sự hối thúc sẽ không đảm bảo kết quả. Honeywell phải phát triển cơ sở hạ tầng và các công cụ để khiến sự cách tân – và tăng trưởng – xảy ra. Trên khía cạnh thị trường, hãng phải tăng cường những năng lực của nó để phân khúc thị trường và rút ra những hiểu biết từ người tiêu dùng.

Nhân viên ở bộ phận kinh doanh các Giải pháp Tự động và Điều khiển (Automation and Control Solutions, hay ACS) của Honeywell chẳng hạn, nghĩ rằng họ đã làm tốt việc lắng nghe người tiêu dùng, nhưng trong nhiều trường hợp họ đang lắng nghe "tiếng nói của phần doanh số chúng ta dễ để mất nhất", nghĩa là người bán hàng có thể nói với bạn một cách rất cụ thể về điều gì một người tiêu dùng muốn mà Honeywell không cung cấp. Tuy nhiên, họ không có phương pháp luận để đánh giá liệu yếu tố còn thiếu đó có phải là thứ mà công ty nên theo đuổi không. Liệu doanh vụ mất đi đó là một cơ hội thị trường lớn hàng trăm triệu đô-la trong dài hạn hay chỉ là một cơ hội bị bỏ lỡ một lần? Kết quả là mọi người làm việc với rất nhiều dự án công nghệ với ít thông tin về môi trường tự nhiên thực sự và quy mô tương ứng của cơ hội thị trường mà chúng đại diện.

Cote đã trao cho Rhonda Germany thách thức xây dựng năng lực tiếp thị của Honeywell. Là người đứng đầu bộ phận phát triển kinh doanh và kế hoạch chiến lược, Germany đã thiết lập một chương trình huấn luyện trong đó kết hợp các nhân viên tiếp thị, kỹ thuật, bán hàng và dịch vụ từ khắp bốn lĩnh vực kinh doanh chính của Honeywell – Không gian, Hệ thống Giao thông, Vật liệu Đặc biệt và ACS – ngồi lại với nhau trong một môi trường theo kiểu hội thảo suốt một tuần lễ mỗi lần để đưa sức sống của thị trường tới những ý tưởng của dân kỹ thuật. Họ đã bắt đầu cảm nhận được cách suy nghĩ như một người làm tiếp thị, học những kỹ thuật của việc phân khúc thị trường và lắng nghe tiếng nói của khách hàng. Tuy sự chuyển đổi để tập trung hơn vào người tiêu dùng không thể nào được hoàn tất chỉ sau một khóa, đó là một bước ngoặt, khi mọi người bắt đầu thấy rằng biết nhiều hơn về khách hàng sẽ dẫn họ tới những ý tưởng mới và những quyết định tốt hơn về cách làm.

ĐỂ DÒNG CHẢY CÁC Ý TƯỞNG DỊCH CHUYỂN

Mọi người ở khắp Honeywell thuộc lòng thông điệp này, nhưng ở ACS, sự tập trung vào việc phân khúc khách hàng và tiếp thị trên cơ sở dữ liệu là điều gì đó thật xa vời. Chứng kiến doanh thu suy giảm, những nhà lãnh đạo ở ACS phải làm gì đó. Đưa vào một sự hiểu biết tốt hơn về việc bằng cách nào và tại sao những khách hàng tin vào việc ra quyết định của họ đã mở ra những chân trời mới.

Dan Sheflin, phó giám đốc công nghệ của ACS, có ý tưởng cho một buổi hội thảo cách tân sẽ kéo mọi người lại với nhau từ những bộ phận phân tán của công ty để thảo luận họ đang làm việc gì xem

nó gắn kết thế nào với các cơ hội thị trường. Sheflin đã biết công nghệ không dây là quan trọng với nhiều khách hàng ACS; ông cũng biết đang có nhiều việc được thực hiện với công nghệ này ở khắp Honeywell. Ông đã mời 50 người liên quan tới việc phát triển công nghệ không dây hay những người hiểu các nhu cầu của khách hàng về công nghệ đó tới gặp nhau trong một ngày rưỡi.

Công thức đơn giản: Trước hết, những người ở khối tiếp thị nói về việc họ thấy gì ngoài thị trường và họ tin điều gì là những cơ hội ở đó. Sau đó những kỹ sư sẽ dành sáu tiếng đồng hồ mô tả các dự án của họ. Như thường thấy, nhiều kỹ sư không biết đồng nghiệp của họ ở các bộ phận khác đang làm những gì. Cuộc đối thoại do đó rất sôi nổi bởi các kỹ sư và người làm tiếp thị trao đổi ý tưởng với nhau liên tục và bắt đầu cùng động não nghĩ ra những cách để sử dụng công nghệ đang được phát triển vào các đơn vị kinh doanh khác nhau, từ đó đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.

Lấy ví dụ, khi chứng kiến những người thuộc hệ thống an ninh, nhóm kiểm soát môi trường và chu trình đốt[14] nói: "Tôi không biết các bạn đang làm điều đó", còn phía bên kia lại nói: "Chúng tôi đã sản xuất ra 20 triệu sản phẩm này. Chúng tôi có thể chỉ cho các bạn cách giải quyết vấn đề." Các kỹ sư máy điều nhiệt nói: "Tại sao chúng tôi phải tự làm ra thứ của mình nếu chúng tôi có thể chỉ việc sử dụng thiết bị không dây của các bạn?" Và trong những buổi tụ tập riêng, một người nói: "Các bạn biết không, công nghệ không dây có thể là một kẻ thay đổi cuộc chơi quan trọng cho ngành công nghiệp không gian. Honeywell cung cấp hệ thống điều khiển cho 70% cơ sở hạ tầng tối quan trọng trên hành tinh. Chúng ta vẫn đang phục vụ các khách hàng đó. Một vài trong số họ đo các nhà máy của họ bằng dặm vuông, có nhu cầu thực sự cho công nghệ không dây ở những cơ sở lớn đó. Tôi từng gặp một khách hàng mới hôm qua và đi theo anh chàng này khắp nơi với một tấm bảng ghi chú và cứ thế đi vào chiếc xe tải của anh ta. WiFi cho những nhà máy đó sẽ là thương vụ lớn."

[14] Environmental Combustion & Control: một quy trình sản xuất của Honeywell.

Nhóm chia ra thành những đội nhỏ hơn để cùng đóng góp các ý tưởng sản phẩm với những ước tính sơ bộ về doanh thu tiềm năng cũng như nguồn lực cần thiết cùng một sự mô tả các phân phối giá trị. Ý tưởng là khiến các ý tưởng vững chắc hơn và kết nối chúng với cơ hội thị trường, từ đó dễ dàng phán đoán ý tưởng nào hấp dẫn hơn.

Vào cuối buổi hội thảo, cơ hội cho công nghệ không dây rõ ràng là rất lớn, và ACS nên có một nhóm kỹ sư thiết kế một nền tảng không dây hay một cơ sở công nghệ chung, mà cả sáu đơn vị kinh doanh của nó có thể sử dụng như nền tảng cho những ứng dụng của chính họ. Sử dụng công nghệ không dây cho các hệ thống để hỗ trợ các cơ sở công nghiệp hoạt động rõ ràng là một cơ hội lớn và người đứng đầu doanh vụ đó, cũng là người tham gia cuộc hội thảo, vui mừng được sở hữu cơ hội đó. Những hệ thống không dây phục vụ cho sản xuất được ra mắt lần đầu tiên năm 2004 và vào năm 2007, một hệ thống hoàn chỉnh được ra mắt với sự đón nhận tuyệt vời từ các khách hàng là những công ty sản xuất.

ACS nhanh chóng tiếp nối bằng những buổi hội thảo cách tân xoay quanh các nền tảng công nghệ khác (họ rốt cuộc đã xác định bốn nền tảng như thế). Các buổi hội thảo, giờ đã là chuyện thường tình, bao phủ một diện rộng các cơ hội. Tuy nhiên, chúng luôn có cùng mục đích cơ bản: kết nối những nhân viên trong mảng công nghệ và tiếp thị, cùng các chuyên gia và khách hàng trong ngành với nhau để chuyển một cơ hội mơ hồ thành một định nghĩa rõ ràng hơn với những con số thật gắn liền với chúng. Từ đó các lãnh đạo kinh doanh có thể tự tin hiểu và ra quyết định có theo đuổi chúng hay không. Điều đó đã chứng minh một sự đột phá trong việc giải quyết vấn đề văn hóa lớn nhất mà các công ty gặp phải khi cách tân – kết hợp bộ phận tiếp thị và kỹ thuật lại với nhau để tạo ra một dòng chảy các ý tưởng liền mạch và chuyển chúng thành những đề xuất thương mại.

Một ví dụ diễn ra ở đơn vị kinh doanh Building Solutions khi nó tập trung vào các huy hiệu an ninh mà nhân viên quét khi họ đi vào chỗ làm. Người ở đơn vị kinh doanh Building Solutions, vốn bán hàng trăm hệ thống kiểm soát ra vào mỗi năm, biết rằng có thể sử dụng chip thông minh trong những thẻ ID nhựa mới, nhưng nghĩ rằng chi phí tăng thêm sẽ khiến các khách hàng quay lưng. Việc đưa những người có quan điểm và kiến thức khác nhau vào cùng một căn phòng vật lộn với vấn đề đó dẫn tới một thời khắc a-ha! Nhóm phát hiện ra rằng với công nghệ con chip thông minh, có một cách giảm mạnh chi phí cài đặt hệ thống an ninh, giúp giảm bớt chi phí nhiều hơn việc đặt con chip vào trong các tấm thẻ. “Đó là một ý tưởng sâu sắc mà chúng tôi sẽ không nghĩ ra trong kiểu vận hành kinh doanh theo lối thông thường”, Daryll Fogal, giám đốc công nghệ ở đơn vị kinh doanh Building Solutions, nói. “Nó cần sự kết hợp của rất nhiều mảnh thông tin, rất nhiều những loại chuyên môn kỹ thuật khác nhau và sự kích thích từ bên ngoài.”

Có rất nhiều nguồn ý tưởng khác ngoài việc tổ chức hội thảo. ACS sử dụng một công cụ trực tuyến để thu thập chúng. Bất cứ ai đưa một ý tưởng vào trong Innovation Portal (Cổng Cách Tân) này, sẽ có một người ở đầu bên kia đảm bảo rằng nó tới được với đúng người. Mặc dù vậy, còn phụ thuộc vào các nhà lãnh đạo kinh doanh để biến ý tưởng thành một dự án, vốn được hướng dẫn thông qua những giai đoạn phát triển riêng biệt còn lại của việc lên kế hoạch và chi tiết hóa, phát triển, xác minh tính hiệu lực, chuyển giao cũng như hỗ trợ sau chuyển giao. Các lãnh đạo kinh doanh giờ cởi mở với những ý tưởng mới vì họ có những mục tiêu tăng trưởng và sản phẩm mới cần đạt được, nhưng họ không phải lúc nào cũng chấp nhận vì còn có những mục tiêu lợi nhuận. Đôi khi chỉ là có quá nhiều sự không chắc chắn để họ có thể đầu tư, điều đó đòi hỏi đưa một ý tưởng chưa được phát triển đầy đủ ra thị trường. Phần lớn các sản phẩm của Honeywell được đầu tư công nghệ lớn và đòi hỏi sự kiểm tra và xác minh kỹ lưỡng, điều sẽ tiêu tốn một phần lớn nguồn lực của quá trình phát triển. Như Sheflin nói: "Sự cách tân rất khó khăn vì theo định nghĩa những người vận hành các đơn vị kinh doanh rất tập trung vào hoạt động. Bạn phải đưa ra điều gì đó đủ chi tiết để họ tin rằng họ có thể kiếm ra tiền từ đó." Fogal cho rằng câu hỏi lặp đi lặp lại ở các đơn vị kinh doanh là: "Liệu điều này có giúp tôi thu lại tiền?"

LỰA CHỌN VÀ BẬT ĐÈN XANH CHO CÁC Ý TƯỞNG

Đôi khi một khái niệm đơn giản cần thêm một chút tinh chỉnh hay nghiên cứu thị trường để lôi cuốn một giám đốc với trách nhiệm về lời lỗ. Trong quá khứ, một số dự án cách tân mắc kẹt vì không đủ nguồn lực phát triển các kế hoạch kinh doanh tốt để bán nó cho những nhà lãnh đạo bận tâm tới lời lỗ. Như Sheflin nói: "Tiền mặt là xăng chạy xe," và thường không có đủ tiền mặt để phát triển các kế hoạch kinh doanh hấp dẫn. Những dự án của ACS giờ có thể nhận tiền từ một hoặc hai nguồn được tạo ra để thúc đẩy các cơ hội đi qua mức giới hạn đó: Honeywell Growth Board hay ACS Venture Fund. (Growth Board giống với Corporate Innovation Fund của P&G, bỏ tiền cho các doanh vụ mới liên hạng mục, chẳng hạn như Swiffer và CrestWhitestrips. Venture Fund giống với New Business Development của P&G, dành cho các hạng mục cụ thể của các đơn vị kinh doanh.)

Honeywell Growth Board dành ra 20 triệu đô-la tổng công ty để bỏ tiền cho các dự án trải ra ở nhiều đơn vị của Honeywell, chẳng hạn như đưa các thiết bị điều khiển từ bộ phận ACS vào tua-bin tăng áp của bộ phận Hệ thống Vận tải. ACS Venture Fund có khoảng 1,5 triệu đô-la Mỹ, mà họ phân ra thành những khoản cho

tặng khoảng 100.000 đô-la Mỹ để giúp người ở một bộ phận đi từ "Tôi có ý tưởng này rất hay về kết nối không dây trong một cơ sở công nghiệp" tới "Chúng tôi có ý tưởng này và đã trao đổi với 100 khách hàng, chúng tôi đã thực hiện việc phân khúc, thực hiện phân tích lợi nhuận, và chúng tôi cho rằng kết nối không dây trong các nhà máy công nghiệp là một ngành kinh doanh trị giá 100 triệu đô-la Mỹ". Khi các nhà lãnh đạo đơn vị kinh doanh nghe điều gì như thế, họ sẵn sàng chi tiền và biến nó thành một phần kế hoạch kinh doanh của họ.

Khi một lãnh đạo đơn vị kinh doanh nhận "quyền sở hữu" một ý tưởng xuất hiện trong một cuộc hội thảo, anh ta sẽ đưa vào toàn bộ đội ngũ lãnh đạo của mình, tức Hội đồng Hành động Sản phẩm (Product Action Council, hay PAC). PAC bao gồm giám đốc của đơn vị kinh doanh và những nhân viên trong các bộ phận bán hàng, tài chính, công nghệ và tiếp thị của anh ta. Một khi PAC quyết định một dự án có hứa hẹn, giám đốc sẽ đưa nó vào ngân sách, ước tính lợi nhuận và doanh thu. Một nhóm nòng cốt sau đó được chọn ra để phát triển và đưa dự án đó ra thị trường. Nhóm đó có thể chỉ có hai người – thường là một kỹ sư và một người làm tiếp thị – hay có thể tới 30 người bao gồm người từ bộ phận quản lý chuỗi cung ứng, nghiên cứu và phát triển, bán hàng và hoạt động.

Ở mức độ cơ bản nhất, quy trình của sự cách tân mang tính tổng quát: Bắt đầu bằng việc nảy ra một số ý tưởng (điều này thường là phần dễ nhất, dù chất lượng và sự đa dạng của các ý tưởng có thể khác nhau); lựa chọn những ý tưởng cho thấy nhiều hứa hẹn nhất và phù hợp nhất với các mục tiêu và chiến lược của công ty; nuôi dưỡng các ý tưởng đó, hay như một số người nói, phát triển những ý tưởng đó thành sản phẩm và đưa chúng ra thị trường, không chỉ tới mức giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ, mà tới mức bạn đạt được thị phần lợi nhuận đỉnh của bạn, hay sử dụng chúng rộng rãi nhất. Trên con đường đó, họ loại bỏ những dự án không còn cho thấy hứa hẹn và giải phóng những người có năng lực chuyên môn. Nhiều công ty đã tạo ra một phiên bản nào đó trong quy trình cổng này, từ đó theo dõi sự tiến triển của các dự án cách tân thông qua các giai đoạn nuôi dưỡng và đưa vào thị trường. Tên gọi không phải vấn đề. Số lượng các giai đoạn cũng không phải quá quan trọng. Điều quan trọng là bạn phải bám chặt quy trình đó, đồng thời kích thích sự sáng tạo và duy trì kỷ luật ở những khớp nối quan trọng. Sẽ không tránh khỏi việc xuất hiện một cuộc đấu tranh tâm lý giữa người bảo vệ một dự án để vượt qua những trở ngại với việc sẵn sàng kết thúc một dự án không vượt qua được những rào cản và sẽ làm tiêu tốn nguồn lực. Cũng có rủi ro là nhu cầu của thị trường sẽ chuyển đổi trước khi một dự

án hoàn toàn sẵn sàng. Đơn vị kinh doanh ACS của Honeywell đã phát hiện ra rằng các PAC là một cách hiệu quả để cân bằng những căng thẳng đó và giảm bớt các rủi ro.

NUÔI DƯỠNG NHỮNG Ý TƯỞNG

Công cụ trực tuyến giữ cho các dự án ACS đi đúng đường được phát triển vào năm 2003, khi một nhóm nhỏ trong lĩnh vực kỹ thuật kết luận rằng phần mềm tiêu chuẩn bán ngoài thị trường không cho họ thông tin mà họ cần. Họ đã cùng tư duy và tạo ra phần mềm của riêng mình với giá khoảng 40.000 đô-la Mỹ. Họ tiếp tục tinh chỉnh nó, và phần mềm Velocity Portfolio Manager (VPM) đã trở thành một công cụ trung tâm giúp phát triển sản phẩm mới nhanh hơn và hiệu quả hơn. Thật rõ ràng: Tất cả thông tin của nó được đưa lên mạng và bất kỳ ai ở ACS cũng thấy được. Và một trong những ưu điểm chính của nó là kết nối các dự án riêng lẻ với những định hướng doanh thu và lợi nhuận.

Màn hình của VPM bao gồm những phần thiết yếu như:

- Thông tin cơ bản về mỗi dự án: ai đứng đầu, các công nghệ nào liên quan, những phân khúc thị trường mà nó nhắm vào; liệu ý tưởng đó là "lớn" hay "có tính nền tảng"; cần phải làm gì để thúc đẩy nó – ví dụ như đảm bảo những cam kết với khách hàng sẽ đạt được.
- Một danh sách tất cả các dự án cách tân đang diễn ra và tổng doanh thu dự kiến mang lại trong một đến năm năm tới, qua đó giúp một lãnh đạo đơn vị kinh doanh thấy được toàn bộ danh mục các dự án kết nối với ngân sách và kế hoạch ra sao, đồng thời thấy được khi nào doanh thu sẽ thiếu hụt. Những quyết định đưa ra sau đó có thể liên quan tới việc tăng tốc các dự án đáp ứng được mọi khoảng cách về doanh thu và lợi nhuận.

Công cụ cung cấp một cái nhìn tổng thể về toàn bộ danh mục các dự án để họ có thể ưu tiên và phân bổ nguồn lực theo đó. Roger Fradin, đứng đầu ACS, có thể nhìn vào danh mục ở khắp tất cả các đơn vị kinh doanh. Khi có bế tắc, vấn đề thường là không có đủ kỹ sư. Do đó, nhóm lãnh đạo có thể quyết định kết thúc một số dự án đang tiến hành đúng lịch nhưng ít hứa hẹn về mặt chiến lược hay tài chính hơn để giải phóng các kỹ sư. Trong quá khứ, mỗi kỹ sư ACS về cơ bản làm nhiều việc trong năm dự án; ngày nay nhiều khả năng họ làm năm việc liền cho riêng một dự án. Không cần phải nói, các dự án được phát triển nhanh hơn.

Công cụ tự động đưa lên đầu danh sách những dự án đơn lẻ cần sự chú ý: những dự án sẽ mang lại doanh thu đáng kể, những dự án chậm tiến độ, hay những dự án đang bước vào giai đoạn cuối cùng. Một dự án ở giai đoạn rất sớm với những tiêu chí đó chắc chắn sẽ thu hút sự chú ý của một lãnh đạo và làm bùng lên tranh luận.

Những nhóm nòng cốt đưa các thông tin tới VPM và sử dụng nó như một hướng dẫn; thông tin này được kết hợp với các thực tế tương quan khác để ra quyết định về việc liệu một dự án có nên tiếp tục chuyển sang giai đoạn tiếp theo hay nên chấm dứt. Doanh thu và lợi nhuận định hướng được cân nhắc ở mỗi giai đoạn, bởi chúng có thể thay đổi vì nhiều lý do khi dự án diễn ra. Lấy ví dụ, vào năm 2006, một sự tăng mạnh chi phí nguyên liệu đồng buộc một PAC phải xem xét lại liệu dự án của họ còn lợi nhuận không. Những nhóm cốt lõi cũng phải bảo đảm các khoản đầu tư nhỏ lẻ có sẵn để tiếp tục và đôi khi có thể phải vận động điều đó với PAC. Một dự án khác trong danh mục có thể đang cạnh tranh cho nguồn quỹ và PAC sẽ phải quyết định. Hầu hết các doanh nghiệp gặp vấn đề trong việc cắt đứt các dự án; ACS đã trở nên khá thuần thục trong việc này.

Một việc quan trọng mà các nhóm cốt lõi làm là "xã hội hóa" một dự án, cụm từ được dùng để thừa nhận rằng nuôi dưỡng một dự án là một hoạt động xã hội. Những thành viên của nhóm cốt lõi liên lạc liên tục với nhau và với tất cả những người làm việc trong dự án đó để đảm bảo mọi người tập trung và tránh bị "dội bom" ở các cuộc họp hằng tháng của PAC. Mọi người được trông đợi vươn ra ngoài các biên giới chức năng của họ và trao đổi thường xuyên. PAC đảm bảo rằng mọi người được kết nối. Điều này được triển khai như thế nào có thể nhìn nhận qua cách những phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển cùng các đơn vị kinh doanh giờ đang hợp tác với nhau.

Những phòng thí nghiệm đang được kết nối với các đơn vị kinh doanh tốt hơn bao giờ hết. Một lời than phiền chung từ các đơn vị kinh doanh của Honeywell là họ được trông đợi hỗ trợ về mặt tài chính cho các phòng thí nghiệm, nhưng nghiên cứu thường không liên quan gì tới nhu cầu các khách hàng của họ. Lối tư duy đó hoàn toàn nhầm lẫn. "Chúng tôi không nghe các đơn vị kinh doanh nói họ muốn lấy lại tiền của mình nữa," Sheflin ghi nhận. Không phải là quá lời khi nói rằng đã có một cuộc cách mạng văn hóa ở Honeywell.

Khoảng sáu năm trước, hoạt động nghiên cứu rộng lớn của

Honeywell được phân vào bốn phòng thí nghiệm, mỗi phòng thí nghiệm cho mỗi đơn vị kinh doanh. Được thúc đẩy bởi sự tập trung không ngừng nghỉ vào chi phí phát triển và tốc độ đưa ra thị trường, các đơn vị kinh doanh bắt đầu quay sang những phòng thí nghiệm để nhận được hai kiểu trợ giúp: như một kiểu trung tâm thu thập và phân phối dữ liệu cho các giải pháp có thể nằm bên ngoài Honeywell, và cho những nền tảng chung mà các đơn vị kinh doanh có thể sử dụng. Một nền tảng gần đây ACS xác định là thiết kế dựa trên người dùng, một nhu cầu tới trực tiếp từ việc hiểu tốt hơn khách hàng. Mọi người nhận thấy, khắp ACS thiết kế và sự dễ dàng trong sử dụng cũng quan trọng với người tiêu dùng như tính năng sản phẩm. Phòng thí nghiệm nghiên cứu điều này và các đơn vị kinh doanh tận dụng nó, thường tìm những phương pháp cách tân mới mà có thể mang những sản phẩm đã xưa cũ trở lại với đời sống.

Lấy ví dụ, Thermostats vẫn làm những điều họ luôn làm – lên chương trình cho hệ thống sưởi ấm và làm mát để bạn ấm áp vào mùa đông, mát mẻ vào mùa hè nóng nực – đã trở thành một sản phẩm nhàm chán. Họ cải tiến chúng dễ sử dụng hơn, dễ lắp đặt hơn và đẹp hơn để lắp vào tường, tạo ra 27 phiên bản mới cho các máy điều nhiệt và làm sinh động lại thị trường này. Những người bán hàng lại háo hức bán chúng. Nền tảng thiết kế dựa trên người dùng cũng đóng góp vào các sản phẩm mới cho thị trường an ninh đời sống, như một bảng điều khiển được thiết kế để giúp lính cứu hỏa tới hiện trường một đám cháy. Bảng điều khiển cho thấy những hóa chất nguy hiểm nằm ở đâu và những phần nào trong tòa nhà bị ảnh hưởng rõ rệt nhất – một sự hỗ trợ sống còn với những người đầu tiên phát hiện ra đám cháy, vốn phải đưa ra những quyết định tối quan trọng trong không đầy năm phút.

Trước kia không lâu, một "Bức tường Berlin" vẫn còn ngăn cản các phòng ban chức năng và đơn vị kinh doanh ở Honeywell hợp tác với nhau. Giờ đây mọi người có những quy trình, công cụ, thậm chí là sự kỳ vọng khiến điều đó là một phần của công việc bình thường của họ. Những phòng thí nghiệm được kết nối tốt hơn với bộ phận kinh doanh, các bộ phận kinh doanh được kết nối tốt hơn với nhau, hàng loạt phòng ban chức năng của đơn vị kinh doanh cũng được kết nối, tất cả những nỗ lực của họ được kết nối với các nhu cầu thực của khách hàng. Sự kết hợp chuyên môn tiếp thị và tập trung vào khách hàng, thiết kế các cơ chế để cung cấp nguồn ngân quỹ và việc tạo ra những cuộc hội thảo cách tân đảm bảo một dòng chảy các ý tưởng ổn định tương ứng.

Việc phân bổ ngân sách và nguồn lực được theo dõi để định hướng

lợi nhuận và doanh thu tương lai. Các yếu tố bao gồm quy định về các tiêu chí chuẩn trong mỗi giai đoạn của một quy trình khép kín, các nhóm đa năng đóng vai trò dẫn dắt các dự án cách tân và công cụ trực tuyến để xem xét các dự án này (riêng lẻ hoặc như một danh mục chung) – tất cả chúng đều rất quan trọng trong việc thực hiện sự kết nối.

Những hành vi cũng đã thay đổi và các thước đo sẽ củng cố chúng, đặc biệt là khi lãnh đạo các đơn vị kinh doanh và phòng ban chức năng xem xét lại chúng trong những lần đánh giá hoạt động, ngân sách và chiến lược. Chẳng hạn, mỗi dự án ACS được đo đạc bằng tốc độ – khi nào sự phát triển bắt đầu, khi nào nó dự kiến kết thúc, và khi nào nó thực sự kết thúc. Công cụ VPM khiến việc thực hiện dễ dàng mà không cần thêm nhiều nỗ lực. Những thảo luận về các kế hoạch hoạt động và kế hoạch chiến lược thường niên luôn bao gồm tốc độ và số lần giới thiệu sản phẩm mới cùng những thước đo lợi nhuận của chúng. 15% tiền thưởng cho các giám đốc công nghệ được gắn với mục tiêu đáp ứng số ngày cần thiết để giới thiệu những sản phẩm và nền tảng mới. Mọi người sẽ không còn mơ hồ về những điều mình phải cố gắng đạt được và sẽ có những công cụ theo dõi điều đó.

TIẾN RA THỊ TRƯỜNG

Vì chế tạo và tiếp thị là một phần của PAC nên họ bắt đầu công việc sớm hơn và các sản phẩm dịch chuyển nhanh hơn, trơn tru hơn vào giai đoạn thương mại hóa. Ngay khi một sản phẩm được xác định là có lịch trình và kế hoạch kinh doanh vững chắc, bộ phận sản xuất bắt đầu xác định sản xuất ra nó như thế nào. Trong quá khứ, đơn vị sản xuất tăng sản lượng chậm chạp, tìm ra cách sản xuất đúng trong vòng sáu tháng tới một năm sau khi một sản phẩm ra mắt. Giờ Honeywell có một "cửa hàng phát triển mới", một dây chuyền sản xuất giống với dây chuyền sản xuất thông thường của hãng nhưng chuyên dành cho sản phẩm mới. Các bộ phận kỹ thuật và vận hành sử dụng dây chuyền đó để tìm ra lỗi trong quy trình sản xuất trước khi một sản phẩm ra mắt, để họ có thể đạt được mục tiêu sản xuất chuẩn 95% ngay khi bắt đầu và 99% trong ba tháng sau đó. Quy trình cửa hàng phát triển mới cũng xây dựng việc cung ứng trước khi ra mắt, để khi bộ phận bán hàng và tiếp thị nói chuyện với khách hàng về sản phẩm mới, họ cũng có thể hứa hẹn giao hàng khối lượng lớn trong vài ngày và qua đó xây dựng động lực. Đó là sự đối lập mạnh mẽ với việc hết hàng liên tục từng xảy ra khi một số sản phẩm mới được ra mắt.

Khả năng hoàn tất các đơn hàng song hành chặt chẽ với một cách

tiếp cận tiếp thị mới được thiết kế để tạo ra tiếng vang khi ra mắt một sản phẩm mới. Honeywell thực hiện những buổi ra mắt sản phẩm kéo dài cả ngày, trong đó những nhà phân phối thực sự trả tiền để tham dự, sử dụng những điểm thưởng họ tích lũy được từ việc bán các sản phẩm của Honeywell. Các buổi ra mắt mang tới sự giải trí lý thú bên cạnh việc giới thiệu các sản phẩm mới quan trọng của Honeywell. Lấy ví dụ, vào mùa thu năm 2007, trong một sự kiện ở St. Louis, các khán giả được gọi lên để tham gia một cuộc thi trên sân khấu, cho thấy việc lắp đặt và cấu hình hệ thống mới của Honeywell cho việc kiểm soát nhiều khu vực sưởi ấm và làm mát khác nhau trong nhà dễ dàng ra sao. Khoảng 500 người đã tham dự. Buổi ra mắt cho mọi người thấy sự khác biệt và năng lượng của sản phẩm mới khiến họ thoải mái. Những cách tiếp cận tiếp thị mới và khả năng giao hàng số lượng lớn nhanh chóng đã thúc đẩy mạnh doanh số ban đầu.

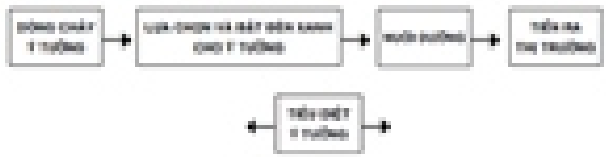
Điều ACS của Honeywell đã tập hợp được là một quy trình cách tân từ đầu tới cuối tích hợp với các đơn vị kinh doanh. Nó có những quy trình để tạo ra và định hình những ý tưởng, lựa chọn chúng chủ yếu dựa trên các cơ hội thị trường, và tận dụng chuyên môn tổng hợp của Honeywell để đưa chúng ra thị trường. Và nó có các công cụ, động cơ để thực hiện điều đó nhanh chóng. Tuy vậy, phát triển những dự án cách tân không đứng riêng rẽ khỏi các hoạt động kinh doanh bình thường. Mỗi dự án, bất chấp giai đoạn phát triển của nó, được liên kết với doanh thu và lợi nhuận trong ngắn, trung, dài hạn, và được phản ánh trong các kế hoạch cùng ngân sách hoạt động. Các ý tưởng quá mong manh để chống lại một đánh giá ngân sách vẫn được bảo vệ quyết liệt, nhưng ngay cả chúng cũng bị điều chỉnh bởi những quy định ưu tiên và được đối chiếu với các cơ hội khác. Nhu cầu tăng trưởng từ cách tân được đưa vào trong hệ thống tưởng thưởng. Đánh giá hoạt động, đánh giá ngân sách, thậm chí đánh giá năng lực đều có sự cách tân được xây dựng trong chúng.

BỘ KHUNG NĂM TIÊU CHUẨN

Câu chuyện của Honeywell ACS minh họa cho giá trị của một quy trình có kỷ luật để tạo ra ý tưởng và đưa chúng ra thị trường hoặc loại bỏ chúng. Nếu một hệ thống thiếu đi sự kỷ luật: định hình, xem xét và tái định hình đầy đủ một ý tưởng thông qua sự lặp đi lặp lại nhiều lần, một dự án sẽ hiếm khi đạt được tiềm năng trọn vẹn của nó. Một kiểu lời tiên tri tự ứng nghiệm sau đó xuất hiện. Mọi người chỉ thấy sự cách tân như một điều nửa vời. Kết quả là sự ủng hộ cần thiết để đạt được thị phần tối đa nhanh chóng không trở thành hiện thực. Điều đó trao cho các đối thủ cạnh tranh cơ

hội nhảy vào và cướp lấy lợi nhuận.

Một quy trình kỷ luật đi qua các bước lặp lại liên tục sẽ cải thiện khả năng thành công. Điều này không có nghĩa là đưa một ý tưởng qua máy nghiền của sự quan liêu chậm chạp. Thật ra, một số công ty thành công nhất ở những ngành dịch chuyển nhanh nhất cũng là những công ty kỷ luật nhất trong việc nuôi dưỡng và thương mại hóa các ý tưởng của họ.



Việc chuyển đổi các ý tưởng thành lợi nhuận là một vấn đề thực dụng. Nó đòi hỏi một quy trình với kỹ thuật tốt, nhưng linh hoạt về mặt xã hội để đưa ý tưởng từng bước ra thị trường (hoặc rơi vào quên lãng).

Ở nhiều công ty, cách tân là một quy trình tuần tự theo đường thẳng – bắt đầu với R&D và chuyển từ phòng ban này sang phòng ban khác. Trong khi đó, bộ khung năm tiêu chuẩn thực thi nguyên tắc hoạt động đồng thời, với các đơn vị cùng làm việc song song. Dưới đây là những vấn đề và câu hỏi chủ chốt trong mỗi giai đoạn.

DÒNG CHẢY Ý TƯỞNG

• Những ý tưởng có thể tới từ hai nguồn: được phát triển từ nội bộ của chính doanh nghiệp hoặc có thể đến từ các nguồn bên ngoài – người tiêu dùng, nhà cung ứng, các liên minh và các liên doanh. Các ý tưởng từ những nguồn bên ngoài có thể tìm kiếm được trên một cơ sở thường xuyên như chúng tôi đã thảo luận trong bộ phận Kết nối và Phát triển của P&G. Những công ty khác với các cấu trúc tương tự cho việc khơi nguồn ý tưởng từ bên ngoài bao gồm DuPont, LEGO Group và Nokia.

• Những ý tưởng này có thể trải từ nhỏ lẻ tới đột phá: sự tái tạo lại một mô hình kinh doanh (như Apple với iPod và iPhone); hoàn toàn thiết kế lại chuỗi giá trị từ doanh nghiệp tới người dùng cuối cùng (như Nokia ở thị trường Ấn Độ); thay đổi cơ cấu chi phí cũng như năng suất của nguồn vốn, tức là cải thiện 5-6% năng suất tư bản thông qua cách tân trong các chu trình vận hành, như DuPont đã làm.

• Một cơ chế minh bạch bên trong doanh nghiệp là cần thiết để nhận lẫn xử lý các ý tưởng, dù là từ các nguồn bên trong hay bên ngoài. Thách thức là khiến những ý tưởng đó chuyển vào trong tổ chức tới những nơi cần thiết để chúng nhận được sự chú ý nghiêm túc.

• Những quản lý cấp trung không nên đợi mệnh lệnh từ trên ban xuống mới để các luồng ý tưởng di chuyển, tạo ra những cấu trúc tích cực để đảm bảo rằng các ý tưởng sẽ chảy đi khắp nơi. Nó sẽ mở ra năng lực cho cả người lãnh đạo lẫn những người khác bên trong tổ chức.

LỰA CHỌN VÀ BẬT ĐÈN XANH CHO Ý TƯỞNG

• Phải có một cơ chế xã hội được định nghĩa rõ ràng cho việc lựa chọn các ý tưởng sẽ được bật đèn xanh, sau đó sẽ là một nỗ lực quyết tâm để nuôi dưỡng ý tưởng được lựa chọn tới kết quả cuối cùng.

• Cơ chế này phải vận hành dựa trên một cơ sở kỷ luật, lặp đi lặp lại. Phải có một bộ khung cho những ai trở thành một phần của cơ chế này và cải thiện cách ra quyết định.

• Sự kết hợp và quyền lãnh đạo cơ chế xã hội này phải được xem xét riêng rẽ và lựa chọn kỹ lưỡng.

• Tiêu chí mà cơ chế sử dụng phải rõ ràng và kết nối với những lựa chọn chiến lược của việc xác định sân chơi cũng như các mục tiêu tăng trưởng doanh thu mong muốn. Phải có sự cân bằng giữa các ý tưởng được lựa chọn từ nhỏ lẻ tới đột phá, rủi ro thấp tới rủi ro cao, và từ bên trong lẫn bên ngoài.

• Cơ chế này phải luôn tâm niệm "người tiêu dùng là chủ nhân" và rút ra những kinh nghiệm hữu ích từ những thất bại, phát triển những sản phẩm mẫu và quan sát phản ứng của người tiêu dùng. Nếu một sản phẩm mẫu thất bại, phải nhanh chóng thử cách làm khác.

NUÔI DƯỠNG

• Quy trình đưa một ý tưởng được lựa chọn và bật đèn xanh thành kết quả đòi hỏi một ai đó phải "làm chủ" và chịu trách nhiệm về thành công hay thất bại của nó – thường là một giám đốc đơn vị kinh doanh – như một phần mục tiêu của anh ta (cụ thể là tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, ngăn chặn ảnh hưởng xấu đến giá cả, và/hoặc chiếm lĩnh việc định giá cao), ngân sách và thành tích.

• "Người chủ" phải chịu trách nhiệm cấp vốn vào ý tưởng; đưa nó tiến lên hoặc tiêu diệt nó; lựa chọn cả người lãnh đạo và những thành viên trong nhóm cách tân; phân bổ các nguồn lực, sắp xếp lại các ưu tiên khi cần thiết; đánh giá thành quả của nhóm, đưa ra các cột mốc ở mỗi giai đoạn khác nhau; và tưởng thưởng cho thành công cũng như đối mặt với thất bại.

• Những quyết định cần được đưa ra về việc liệu ý tưởng có cần một nhóm toàn thời gian tận hiến để nuôi dưỡng nó tới thành quả trọn vẹn không.

• Các tiêu chí cần phải được thiết lập cho việc lựa chọn lãnh đạo nhóm và những thành viên trong nhóm. Liệu lãnh đạo và các thành viên trong nhóm có những kỹ năng cần thiết để đưa ý tưởng qua toàn bộ quy trình không, những thay đổi giữa chừng có cần thiết không? (Ví dụ như ai đó có kỹ năng nảy ra ý tưởng có thể không có những kỹ năng phù hợp để thương mại hóa nó.)

• Nhóm cần làm việc với nhau để định hình ý tưởng nhằm chứng tỏ khái niệm đó có hiệu quả ngoài thị trường hay không ("tính khả thi của khái niệm"). Lãnh đạo không nhất thiết phải là một chuyên gia hàng đầu cả về công nghệ lẫn thị trường. Công việc của cô là dẫn dắt nhóm trong hoạt động hàng ngày với nhiệm vụ, giữ cho nhóm nhắm vào mục tiêu, xử lý những thăng trầm về cảm xúc và giúp nhóm vừa cách tân, vừa thực dụng.

• Lãnh đạo nhóm (1) xác định từ sớm và thường xuyên những rào cản khó khăn nhất cần phải vượt qua, đồng thời không trì hoãn việc phải đối mặt với chúng; (2) tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài và bên trong để xử lý các rào cản đó; (3) thiết lập các mốc thỏa thuận với giám đốc đơn vị kinh doanh và có kỷ luật để thực thi các cột mốc đó (được gọi là quy trình "từng bước" ở nhiều công ty); và (4) tiếp tục đưa dự án tiến lên bằng cách xác định sự thương mại hóa, mức độ nhân rộng, điểm định giá, lợi nhuận và các phương pháp thích hợp để đạt được những mục tiêu tăng trưởng doanh thu.

TIẾN RA THỊ TRƯỜNG

• Quy trình đi từ giai đoạn nuôi dưỡng ý tưởng ra thị trường thực tế không phải là nối tiếp nhau mà chồng lấn lên nhau. Các giám đốc chịu trách nhiệm đưa ý tưởng ra thị trường sẽ tham gia vào suốt quá trình nuôi dưỡng đó để những sự đánh đổi và phân bổ nguồn lực được thực hiện cùng lúc với việc mở rộng quy mô, cân nhắc chi phí và đạt tới người tiêu dùng như dự định.

• Ngân quỹ cho ý tưởng, tới thời điểm này, không phải là vấn đề lớn. Tuy nhiên, với những quyết định tiến ra thị trường, các khoản đầu tư lớn sẽ được chi ra và những rủi ro cũng như phần thưởng lớn đi kèm, lấy ví dụ, cho các cơ sở sản xuất, các chiến dịch tiếp thị và quảng cáo và những kênh phân phối mới được phát triển.

• Ném một ý tưởng đã được nuôi dưỡng "vượt qua rào cản" từ nhóm cách tân tới người sản xuất, thiết kế, bán hàng, tiếp thị để thực thi và đưa nó tới với người tiêu dùng, trong hầu hết các trường hợp, bảo đảm sẽ thất bại. Lấy ví dụ, giai đoạn sản xuất có thể thấy rằng sản phẩm không thể được sản xuất ở mức chi phí và dung sai như yêu cầu. Người ở bộ phận tiếp thị có thể nói rằng thiết kế không hấp dẫn khách hàng. Nếu họ là một phần của quy trình xã hội xuyên suốt, những vấn đề như thế nhiều khả năng đã được nêu ra và xử lý, khiến công tác thương mại hóa sản phẩm cuối cùng trở thành một quy trình được tích hợp trơn tru hơn, chứ không phải một hành trình đầy những ổ gà và mô đất. Giám đốc đơn vị kinh doanh bảo đảm rằng người tiêu dùng là chủ nhân trong việc đưa ra những sự đánh đổi thích đáng giữa đội ngũ cách tân, những gì công tác tiếp thị đòi hỏi, và những gì khả thi về mặt thương mại để đạt được những mục tiêu tài chính, đảm bảo rằng người tiêu dùng sẽ mua nó và quay lại để mua thêm. Tất cả những điều này phải xảy ra mà không cần nhượng bộ về mặt chất lượng sản phẩm được đề nghị. Đây là kỹ năng trọng tâm của một nhà lãnh đạo trong việc biến sự cách tân thành một quy trình khép kín hiệu quả.

KHAI TỬ CÁC Ý TƯỞNG

• Không phải mọi ý tưởng đều sẽ thành công. Đó là bản chất của sự cách tân. Khi quá trình nuôi dưỡng ý tưởng tiến triển và những cột mốc đã được đánh giá, giám đốc đơn vị kinh doanh và các lãnh đạo nhóm cần có những cuộc đối thoại khôn ngoan, trung thực về việc liệu có nên tiếp tục hay không; liệu có nên dành cho ý tưởng đó ưu tiên cao hơn và có thể là nhiều nguồn lực hơn không; hay ưu tiên cho dự án đó thấp hơn, có thể là rút bớt nguồn lực; hay khai tử dự án. Kỹ năng cần thiết là đánh giá lại tính khả thi với những rào cản nghiêm trọng nhất và đánh giá lại quy trình xã hội của việc xử lý chúng.

• Những nguyên nhân chính của thất bại bao gồm lựa chọn sai lãnh đạo nhóm, kết hợp nhóm yếu, không tìm kiếm những nguồn ý tưởng và sự trợ giúp từ bên ngoài, không tích cực thực hiện ý tưởng người tiêu dùng là chủ nhân, chọn thời điểm không đúng,

hay đơn giản là một nhóm không thể vận hành. Theo ước tính, 1/3 các nguồn lực cách tân bị lãng phí có nguyên nhân từ các giám đốc đơn vị kinh doanh để cho dự án tiếp tục bởi sự cam kết về mặt cảm xúc của họ và không khai tử nó đúng lúc. Tuy nhiên, giống như có rủi ro trong việc bỏ tiền cho các ý tưởng, cũng có rủi ro trong việc thủ tiêu một ý tưởng và ngưng cấp tiền, và như thế có thể đã bỏ lỡ một cơ hội.

HỢP TÁC CÙNG NHAU ĐỂ NHÀO NẶN Ý TƯỞNG

Tuy Bộ khung năm-tiêu-chuẩn là một quy trình kỷ luật, tuân theo nó mới là một nửa câu chuyện. Sự nhào nặn thật sự thành công dẫn tới khoảnh khắc sự thật thứ nhất được thực hiện thông qua sự tương tác lẫn nhau giữa các chuyên gia, thành viên trong nhóm và lãnh đạo nhóm.

Nguy cơ có thể đến từ việc quản trị mỗi giai đoạn đó một cách máy móc với những quan điểm điều hành mang tính "ép buộc". Sẽ hiệu quả hơn khi những thảo luận và tranh luận có hệ thống, sau đó nuôi dưỡng và khám phá những vấn đề liên quan tới việc đáp ứng các mục tiêu và rồi trở thành quyết định. Nắm vững những khía cạnh con người và động cơ xã hội trong mỗi giai đoạn sẽ làm nên tất cả sự khác biệt trong việc đưa sự cách tân thành công ra thị trường. Điều này cũng đúng, nếu không muốn nói còn hơn cả đúng, trong giai đoạn chồng lấn khi chuyển từ một giai đoạn này sang một giai đoạn khác, lúc mà những người khác bước vào quy trình, đối thoại và sự tiếp nối liên lạc mang tính xây dựng có thể bị phá vỡ.

Đặc biệt là trong quy trình nuôi dưỡng ý tưởng, đội nhóm học được nhiều hơn về việc làm thế nào để xử lý những rào cản liên quan tới người tiêu dùng, thị trường và công nghệ. Kết quả là, kế hoạch ban đầu thường xuyên thay đổi. Điều đó không có gì sai. Nhiệm vụ của người sếp là nói đồng ý, không đồng ý hay tiếp tục tìm hiểu. Điểm mấu chốt là giám sát nhóm, giải quyết vấn đề, hỗ trợ, đóng khung vấn đề theo cách phù hợp với chiến lược tổng thể.

Điều này phải được thực hiện một cách chính thức, nhưng hầu hết các giám đốc cấp cao giỏi trong việc nuôi dưỡng ý tưởng sẽ tìm ra những khoảnh khắc cho cả các tương tác không chính thức nữa. Không tốn kém gì nhiều – năm phút để hỏi người của mình: Bạn sao rồi? Có gì trở ngại không? Mục đích không phải là để kiểm soát mà là để duy trì sự liên lạc.

Lãnh đạo cách tân cần thông tin, nhưng không phải tất cả các

thông tin này đều có thể tới theo một cách có thể đo đếm được. Điều quan trọng là cố gắng phát triển một cách ứng xử cho mọi người thấy rằng bạn cởi mở trong việc lắng nghe họ. Hãy dạo bước ngoài sảnh; để cửa mở; loanh quanh ở máy pha cà phê; mở đầu những cuộc đối thoại; nhận cuộc gọi; gỡ tai nghe ra ở phòng tập của công ty.

Như thế, sự nuôi dưỡng ý tưởng vừa mang tính hệ thống, vừa mang tính tức thời. Nó dựa trên cả những kỹ năng kinh doanh và những kỹ năng cá nhân được phát triển cao độ. Và điều tuyệt đối quan trọng là xây dựng một nền văn hóa cách tân. Nuôi dưỡng sự cách tân diễn ra ở hai cấp độ – ý tưởng và đội nhóm – cùng lúc. Nó đòi hỏi sự cách tân và tưởng tượng. Nó là vấn đề của việc thử nghiệm các giả định, xem xét trước các biến số và tư duy. Nuôi dưỡng sự cách tân có nghĩa là xử lý những thách thức và sự thiếu chắc chắn; đó chưa phải là lúc để phân tích những bảng tính hay tính toán suất đầu tư.

Tuy nhiên, không có nghĩa là nó không có tính kỷ luật. Nuôi dưỡng sự cách tân có nghĩa là ra quyết định, không chỉ một lần mà nhiều lần – về việc liệu có làm thêm các thử nghiệm; liệu có thay đổi lãnh đạo hay cấu trúc nhóm; liệu có nên đầu tư thêm nguồn lực (hoặc không). Kỷ luật là quan trọng, nhưng quá nhiều sự nhấn mạnh vào các con số và thước đo có thể chèn ép sự sáng tạo và nhiệt tình. Sự sáng tạo không kết thúc với việc nảy ra ý tưởng. Kỹ năng cần thiết là khám phá sâu sắc ý tưởng đó.

Quy trình nuôi dưỡng nền văn hóa cách tân đặc biệt chú trọng tới kỹ năng mềm của việc tổ chức những tương tác mang tính con người. Nó đòi hỏi sự kỷ luật và bền bỉ; nghệ thuật nằm ở việc kết nối các ý tưởng từ những người có kỷ luật khác nhau – và đặt họ vào trong quan điểm đó.

Nhóm vận hành tốt ra sao như một đơn vị xã hội và giữ được kỷ luật của quy trình khép kín tốt ra sao có liên quan trực tiếp tới đầu vào của nhóm. Tuy nhiên, sự hiệu quả đầu ra của nhóm có thể được tăng cường hay bị chệch hướng theo những cách mà các giám đốc đơn vị kinh doanh và nhóm quản trị của họ tương tác với nhau. Cơ chế trọng tâm cho sự tương tác như thế là những đánh giá sinh động liên tục khi đội nhóm tiến lên. Cấu trúc của những đánh giá này – sự ủng hộ của giám đốc đơn vị kinh doanh cùng đội nhóm, tính quả quyết của chúng và sự hướng dẫn mà chúng mang lại – là chủ đề tiếp theo của chúng ta.

SỬ DỤNG SỰ ĐÁNH GIÁ CÁCH TÂN ĐỂ DUY TRÌ CHUỖI CHIẾN

THẮNG

Những đánh giá cách tân cho phép những người thích hợp tập hợp lại và củng cố cẩm nang cách tân của một doanh nghiệp. Cẩm nang cách tân vạch ra kế hoạch cho cách họ sẽ chiến thắng cuộc chơi với những khách hàng trong các "mùa giải" sắp tới trên thị trường. Những cuộc thảo luận này cho phép nhóm xác định cuộc chơi và đấu thủ nào đang làm tốt và chiến thắng, điều gì cần được cải thiện để mang tới lợi thế, điều gì đang không hiệu quả và nên bị cắt ra khỏi kế hoạch. Những đánh giá cách tân có thể là cho một đơn vị kinh doanh tổng thể (ví dụ, ở P&G là hạng mục chăm sóc vải), cho một nhãn hàng hay dòng sản phẩm (ví dụ như nước giặt Tide), hay cho một dự án cách tân cụ thể (phát triển và giới thiệu các gói Tide nhỏ). Một đánh giá thành tích xem xét lại những gì xảy ra; còn một đánh giá cách tân sẽ nhìn về cả hai hướng.

Ở P&G, có vẻ như những đánh giá cách tân diễn ra liên tục. Mỗi đơn vị kinh doanh có một đánh giá cách tân của riêng họ trong ít nhất từng quý; và mỗi năm, họ trình bày chương trình cách tân của họ cho ban giám đốc cấp cao. CEO sẽ xem qua mọi đánh giá này – nó là dấu hiệu cho thấy tầm quan trọng của cách tân để duy trì tăng trưởng có hệ thống của P&G.

Giống như bất cứ nhóm nào, điều quan trọng là mọi người có một sự hiểu biết chung về các kế hoạch, một sự đánh giá về những điểm mạnh và những khoảng cách nào cần được vượt qua. Tuy nhiên, không giống một đội thể thao, sự tập trung vào đánh giá cách tân là dài hạn – tức 3-5 năm hoặc hơn nữa. Quản trị một chương trình cách tân giống như cầm lái một con tàu chở khách ngoài đại dương. Nhiều chương trình cách tân đòi hỏi những nguồn lực rộng lớn và khung thời gian dài không thể được chỉnh hướng chỉ sau một đêm.

Phần tiếp theo sẽ cung cấp những hướng dẫn "cầm tay chỉ việc" để giúp các đánh giá cách tân bắt đầu trong doanh nghiệp của bạn một cách hiệu quả.

NHỮNG YẾU TỐ CỦA MỘT ĐÁNH GIÁ CÁCH TÂN

Có một điều kiện tiên quyết trước khi bắt đầu bất cứ đánh giá cách tân nào – nhóm kinh doanh phải hoàn tất việc tư duy trong hai lĩnh vực: định nghĩa rõ ràng những mục tiêu tăng trưởng trong ít nhất 3-5 năm tới; và định nghĩa rõ ràng những lựa chọn "sân chơi" hay những kế hoạch kinh doanh (xem chương Bốn). Chỉ sau khi các lĩnh vực này đã được tìm hiểu kỹ càng thì đánh giá cách

tân mới hiệu quả. Sở dĩ như vậy bởi các chiến lược và mục tiêu kinh doanh đặt nền tảng và tích hợp chương trình cách tân vào trong doanh nghiệp. P&G đã học được rằng không có bối cảnh này, sự đánh giá sẽ biến thành một cuộc thảo luận giữa những người có các ý tưởng không được kết nối với nhau và có khuynh hướng bị công nghệ thúc đẩy, chứ không tập trung vào người tiêu dùng và kết nối việc kinh doanh.

Sau khi những mục tiêu và chiến lược kinh doanh tối quan trọng đã được làm rõ, một đánh giá cách tân hiệu quả sẽ xử lý ba câu hỏi chính:

1. Danh mục đầu tư cách tân của tôi mạnh tới mức nào? Liệu nó có mang tới những mục tiêu tăng trưởng kinh doanh 3-5 năm tới hay không? Người lãnh đạo cần xác định liệu kế hoạch có cung cấp đủ bộ khung tiêu chuẩn cách tân sẽ mang tới sự tăng trưởng kinh doanh như yêu cầu. Những đánh giá cần được đưa ra xem liệu có sự cân bằng hợp lý về rủi ro trong danh mục cách tân hay không. Điều này có thể được nhận định trước hết bằng cách tìm hiểu liệu bạn có một ý tưởng lớn hay không. Phân tích dữ liệu cho thấy người tiêu dùng (chủ nhân) phản ứng ra sao với ý tưởng đó. Liệu các bằng chứng dựa trên dữ liệu dồi dào hay dựa trên các ý kiến và trải nghiệm của mọi người? Hãy tìm hiểu mức độ mà đội nhóm có thể làm ra một sản phẩm ở một giai đoạn cụ thể trong một dự án. Tất nhiên, những cách tân trong tầm tay sẽ chắc chắn hơn. Hãy đánh giá bao quát việc bảo vệ thông tin có bản quyền bằng cách nhìn vào những đơn xin bản quyền nào đã được nộp. Bạn phải xác định các kế hoạch tận dụng tốt những điểm mạnh và công nghệ cốt lõi của bạn ra sao để cải thiện cơ hội thành công và xác định kiểu hỗ trợ nào có thể cần thiết từ bên ngoài đơn vị kinh doanh. Hãy đảm bảo rằng những kế hoạch cách tân là vững chắc, không chỉ trong hai năm tới, mà cả trong 3-5 năm nữa.

2. Kế hoạch cách tân của tôi mạnh mẽ tới đâu so với các đối thủ chính? Trả lời câu hỏi này đòi hỏi bạn phải thiết lập các tiêu chuẩn. Buộc những nhóm nhìn ra bên ngoài, những điều đang xảy ra ở thị trường, cho phép họ đảm bảo mình đang tiếp cận sự cách tân đúng hướng. Đánh giá sân chơi của những đối thủ chính và lựa chọn cách để chiến thắng của họ. Hiểu được trong những lĩnh vực nào họ đang nộp bằng tác quyền, điều có thể ảnh hưởng tới tự do cách tân trong đội nhóm của bạn.

3. Chương trình cách tân của tôi hấp dẫn ra sao từ phương diện tài chính và lợi nhuận? Sự cách tân đem lại giá trị cho người tiêu dùng để tạo ra sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh, đồng thời

tạo ra giá trị cho doanh vụ và công ty. Nó không bao giờ làm giảm bớt lợi nhuận. Tất nhiên, trong một danh mục cách tân luôn có một loạt các mức lợi nhuận khác nhau. Liệu sự cách tân có thể được thương mại hóa với một cơ cấu chi phí cho phép cân bằng hợp lý giữa tăng cường lợi nhuận trong khi cũng cung cấp giá trị tốt cho người tiêu dùng? Liệu xét trên tổng thể, danh mục cách tân có mang tới suất đầu tư tốt? Điều này đánh giá sự hấp dẫn tiềm tàng của khoản đầu tư cần thiết cho việc thương mại hóa.

VAI TRÒ CỦA MỘT NGƯỜI HUẤN LUYỆN CÁCH TÂN

Giống như bất cứ môn thể thao nào, huấn luyện viên trưởng luôn đóng một vai trò quan trọng. Điều quan trọng là người lãnh đạo (tức "huấn luyện viên") tiếp cận sự đánh giá cách tân rất khác với đánh giá các kế hoạch ngân sách và hoạt động. Đánh giá cách tân là các cuộc đối thoại phân tích kỹ lưỡng hơn việc xem xét một dự báo ngân sách. Điều quan trọng là sử dụng cách tư duy phù hợp sẽ thực sự ảnh hưởng tới văn hóa, cũng như cách tổ chức cảm nhận và tiếp cận sự cách tân.

Nói chung, người lãnh đạo phải làm ba việc sau:

• Trung thực. Điều quan trọng là người lãnh đạo cung cấp đánh giá tổng thể, thẳng thắn của anh ta với chương trình cách tân trước ba câu hỏi trên để giúp đội nhóm nắm được thực tế. Một giám đốc cấp cao có thể xem xét ở đâu còn tồn tại khoảng cách và xử lý chúng. Liệu có những lĩnh vực trong chương trình có vẻ quá lạc quan không? Liệu nhóm có thật rõ ràng về người tiêu dùng hay người tiêu dùng mục tiêu? Liệu nhóm có vô tình đánh giá thấp sự cạnh tranh không? Liệu chương trình có tập trung quá nhiều vào những cách tân nhỏ lẻ thay vì những cơ hội đột phá thay đổi cuộc chơi? Liệu nhóm có những nguồn lực mà nó cần không – cả về con người lẫn tài chính? Liệu có những dự án nên được dừng lại và những dự án cần tăng tốc không? Người lãnh đạo và nhóm không nên cố gắng giải quyết vấn đề ở các cuộc họp, mà nên tiếp cận với những bước đi mang tính hành động cụ thể cần thiết.

• Sẵn sàng giúp đỡ. Dựa trên kinh nghiệm và vị trí cao hơn của người lãnh đạo ở trong và ngoài công ty, anh ta có thể cung cấp cho nhóm một góc nhìn riêng biệt và khả năng tiếp cận các nguồn lực. Người lãnh đạo nên có ý thức trách nhiệm để khiến những ý tưởng lớn hơn nữa thay vì chỉ gật gù trong các buổi đánh giá. Hãy đặt ra những câu hỏi như: "Anh đã xem xét cách tiếp cận này chưa?" hay "Điều này nhắc tôi nhớ tới một kinh nghiệm tương tự

ở doanh nghiệp X hay ngành Y" để khai mở tâm trí cho nhóm và xem xét những khả năng mới cho sự cách tân. Người lãnh đạo cũng nên giúp nhóm xác định và xử lý những vấn đề then chốt. Điều này có thể đang hướng nhóm tới việc kết nối với một nhóm khác đã vượt qua những thử thách tương tự. Hay sự giúp đỡ có thể đòi hỏi vốn hiểu biết và dựa trên những yêu cầu nguồn lực cụ thể (ví dụ như tiếp cận những nguồn lực với những kỹ năng còn thiếu sót trong đội nhóm, sự gia tăng ngân quỹ, v.v..).

• Thúc đẩy một cuộc đối thoại trôi chảy và thẳng thắn. Đây không phải là một cuộc đấu tố, mà là một cuộc đối thoại; ý tưởng không phải là chì chiết mọi người, mà là khai phá, giải thích và di chuyển các ý tưởng tiến lên. Giọng điệu có tính thăm dò nhưng phải xây dựng. Vấn đề không phải là tìm ra lỗi, mà là xác định những cách để tiến lên. Cách tiếp cận này cũng cho thấy người lãnh đạo nhận ra rằng không phải mọi thứ đều diễn ra theo kế hoạch. Sự năng động này cho phép nhóm phấn khích về sự cách tân và kéo giãn năng lực của họ trong việc tìm kiếm những cơ hội cách tân lớn hơn có thể bao gồm nhiều rủi ro hơn. Nếu cảm thấy sự đánh giá giống như một cuộc tranh luận thắng thua, nhóm sẽ bắt đầu tiếp cận sự cách tân một cách bảo thủ hơn. Hãy hỏi: "Đâu là những rào cản?"; "Các bạn có thể làm gì nếu có thêm nguồn lực?"; "Các bạn đã cân nhắc những giải pháp thay thế nào?"; "Các bạn cần gì – cả từ bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp?"

Ở GE chẳng hạn, Jeff Immelt đã làm rõ với các diễn giả rằng ông không cần một lời rao hàng, mà muốn thấy nhóm đang định hình một ý tưởng ra sao. Ông muốn một sản phẩm mẫu thật sự, nếu không hình thành trong các cuộc đánh giá thì cũng phải trên hình thức ảo trên màn hình máy tính. Sau đó, ông tìm hiểu và nới rộng những ranh giới, sử dụng góc nhìn rộng mà ông đã phát triển từ việc điều hành GE trên toàn thế giới và đáp ứng các khách hàng từ những ngành đa dạng. Nới rộng những ranh giới cho phép những ai tham gia vào các cuộc đánh giá thấy mọi thứ thông qua một lăng kính mới. Họ sẽ "chạm tới" trí tưởng tượng và thường định hình lại những ý tưởng của họ. Cùng lúc, ông có thể khiến nhóm nhìn thấy những vấn đề, những câu hỏi và những rào cản tối quan trọng cần xử lý nếu dự án muốn thành công.

Nhiệm vụ của người lãnh đạo là nói có, không hoặc tiếp tục nghiên cứu. Là một huấn luyện viên đánh giá một phiên tập, anh ta cần khuyến khích những hành vi nhất định, khích lệ tinh thần và truyền đạt những ưu tiên. Bằng cách thử nghiệm và vào phòng thí nghiệm, người lãnh đạo không chỉ bày tỏ sự quan tâm, mà còn giúp mọi người can đảm hơn và giúp vốn hiểu biết của anh ta sâu

sắc. Trong những dự án rủi ro cao, điều này có thể tạo ra một sự khác biệt lớn. Có lẽ điều quan trọng nhất người lãnh đạo có thể làm là bảo đảm mục tiêu "khách hàng là chủ nhân" nằm ở trọng tâm của việc ra quyết định.

HUẤN LUYỆN HỘI CHỢ KHOA HỌC ĐẦU TIÊN CỦA BẠN

Việc tham gia một cuộc đánh giá cách tân nên đủ rộng để bao gồm những thành viên chủ chốt của nhóm, nhưng đủ nhỏ để cho phép một cuộc đối thoại hiệu quả và vô tư. Việc tham gia cũng phụ thuộc vào quy mô của cuộc đánh giá. Ở những buổi đánh giá cách tân tại đơn vị kinh doanh của P&G, CEO, giám đốc công nghệ, giám đốc tài chính và giám đốc chuỗi cung ứng cùng tham dự. Thêm vào đó, những lãnh đạo chủ chốt từ các đơn vị kinh doanh và phòng ban chức năng của nhóm cách tân cũng có mặt.

P&G đã "thực sự" dán những poster – phải, những tấm poster – như một cách thực hiện những đánh giá cách tân. Khó có cách tiếp cận nào công nghệ thấp như thế. Nó tạo cảm giác như một hội chợ khoa học ở trường tiểu học. Mỗi nhóm vẽ một tấm poster riêng đơn giản, vạch ra ý tưởng và công nghệ chủ chốt cho sự cách tân, các dữ liệu nghiên cứu tiêu dùng tương ứng, triển vọng kinh doanh, những mốc thời gian và các cột mốc cụ thể, cùng những vấn đề then chốt mà nhóm đang đối mặt. Tại sao lại là những tấm poster? Vì những buổi đánh giá này chật cứng các nhà khoa học, và những tấm poster buộc các nhà khoa học phải nói theo cách mà nhóm quản lý cấp cao có thể hiểu được. Nếu họ có thể hiểu được, thì các đơn vị kinh doanh có thể hiểu được và cuối cùng người tiêu dùng cũng hiểu được. Chúng cũng thúc đẩy sự tập trung và đúc kết sự cách tân thành một bộ ý tưởng đơn giản. Những tấm poster được đặt trên những giá đứng khắp phòng, để các nhóm đứng quanh một poster và có một cuộc đối thoại sâu sắc. Một hoặc hai người trong nhóm điểm qua các dữ liệu, và thêm vào những nhận xét của chính họ. Thông thường, cuộc thảo luận cũng bao gồm việc chỉ ra-và-giải thích – khi mọi người phải chạm vào hay sử dụng một sản phẩm hay một yếu tố công nghệ chủ chốt. Người lãnh đạo có thể bắt đầu một cuộc đối thoại với nhóm để giúp đánh giá sự đầy đủ của những kế hoạch cách tân và xác định đâu là những giá trị lớn nhất có thể thêm vào. Trong một giai đoạn vài giờ, nhóm có thể điểm qua hơn một chục các dự án cách tân.

Sự so sánh với hội chợ khoa học nghe có vẻ giống giải bóng chày thiếu nhi, nhưng quả thực không sai chút nào. Những cuộc đối thoại xung quanh poster được sử dụng như những khoảnh khắc

huấn luyện, để mọi người biết đâu là ưu tiên và giới quản lý cấp cao nghĩ gì. Chỉ bằng cách đi quanh phòng và đón nhận tất cả, nhóm cấp cao có thể thực hiện những kết nối vượt ra ngoài các dự án cụ thể, nhìn thấy thứ điểm nào đó trong Công nghệ A có thể được áp dụng cho Doanh vụ B hay nhìn thấy một quy trình hoạt động hiệu quả ở một điểm có thể thật sự được lặp lại ở quy mô toàn cầu. Đó là một quy trình mở, nhưng là với cảm nhận về hướng đi và cảm hứng.

TÍCH HỢP SỰ CÁCH TÂN VỚI DÒNG RA QUYẾT ĐỊNH CHÍNH THỐNG

Hoạch định ngân sách là một yếu tố ảnh hưởng lớn tới mọi hành vi và việc ra quyết định quản lý. Điều không bao giờ nằm ngoài suy nghĩ của một giám đốc đơn vị kinh doanh, khi đánh giá các dự án cách tân, là những mục tiêu – chẳng hạn như tăng trưởng doanh thu và cải thiện lợi nhuận thông qua sự khác biệt hóa do sự cách tân thúc đẩy – vốn cần phải đạt được và những gì cần phải làm với các dự án cách tân để giúp anh ta đạt được những mục tiêu này. Lấy sự cách tân làm trung tâm sẽ dẫn tới việc các giám đốc "kéo" nhiều hơn là "đẩy" các dự án cách tân. Tức là, để đạt được những mục tiêu được nâng cao, vốn chỉ có thể thỏa mãn thông qua các dự án cách tân, họ tận hiến thời gian và năng lượng để tìm kiếm những ý tưởng cách tân một cách tích cực, giống như trường hợp Honeywell. Họ tham gia vào các dự án được bật đèn xanh này, tích cực tăng thêm giá trị cho chúng và quản trị rủi ro. Do đó, họ xây dựng và quản lý các ngân sách theo một cách khác.

Ngược lại, việc "đẩy" thiếu một quy trình hệ thống để kết nối quy trình lại với dòng ra quyết định chính thống. Trong một cách tiếp cận đẩy, người nảy ra ý tưởng cố gắng tìm một nhà tài trợ chi tiền và thúc đẩy nó tiến lên bằng các biện pháp chính trị. Chỉ khi ý tưởng đó thành công, sự kiên định và bền chí mới khiến một người như thế trở thành người hùng. Về bản chất đó là những gì xảy ra với ứng dụng Post-it của 3M. Đừng hiểu lầm chúng tôi. Sự may rủi có thể dẫn tới những đột phá, nhưng chúng không ổn định và khó đoán trước. Điểm then chốt của chúng ta và trong cuốn sách này là sự cách tân có thể dẫn tới sự tăng trưởng bền vững thông qua một quy trình hệ thống. Xây dựng và vận hành những ngân sách thường niên dài hạn cho chúng đòi hỏi các giám đốc đơn vị kinh doanh phải kết hợp chặt chẽ tư duy và hành vi của họ một cách tích cực trong việc quản lý quá trình cách tân thông qua đánh giá thẳng thắn và tái định vị ưu tiên của họ khi cần thiết.

Dù đó là một cửa hàng bán giày, một đơn vị kinh doanh hay cả một công ty, mỗi tổ chức đều có một ngân sách hay điều mà một số người gọi là một kế hoạch hoạt động thường niên. Tất cả những lời hoa mỹ về sự cách tân, về những kế hoạch hoành tráng và những tầm nhìn to tát, rốt cuộc cũng phải thông qua thực tế là ngân sách. Đó là nơi các ý tưởng nhận được những nguồn lực chúng cần để biến chúng thành hiện thực. Ngân sách là cách mà việc quản lý đưa ra những lựa chọn giữa ngắn và dài hạn, giữa rủi ro thấp và cao, năng suất và tăng trưởng.

Hoạch định ngân sách là nơi mà các cá nhân và phòng ban được chỉ định những cam kết cụ thể thông qua một giai đoạn cụ thể, chẳng hạn như lợi nhuận theo quý của một công ty, hay tăng trưởng doanh thu X% cho một đơn vị. Ở P&G, mỗi đơn vị kinh doanh phải xác định mọi chương trình cách tân đặt trong bối cảnh quy mô nhất định của ngân sách và kế hoạch kinh doanh. Nếu Doanh vụ A dự báo đạt 1 tỉ đô-la Mỹ doanh số, nó phải xác định 7-10 sự cách tân là những khối tiêu chuẩn cơ bản. Doanh vụ cũng được đòi hỏi theo dõi mỗi quá trình cách tân – tiến ra thị trường, trong giai đoạn phát triển, hay được định lượng. Điều này được theo dõi trong một giai đoạn 3-5 năm.

Những nhà lãnh đạo thành công chủ yếu đã làm nên tên tuổi họ thông qua việc thực thi mục tiêu con số về lợi nhuận. Không có gì phải nghi ngờ rằng các con số là quan trọng. Nhưng quan trọng không kém là việc chúng được tạo ra như thế nào, một con số không thôi không thể đo đạc được. Chẳng hạn, có thể đạt được một mục tiêu con số bằng cách giảm bớt chi phí hay/và phí tổn bảo trì, cắt giảm tăng trưởng dự án, hay thu vén mọi thứ với một lượng tương tự. Đây đều là những chiến lược quen thuộc; tuy nhiên, không điều nào trong số đó đặc biệt tốt cho thành tích của doanh nghiệp nói chung, hay cho sự cách tân nói riêng. Nếu bạn muốn xác định trung tâm thực sự của một doanh nghiệp, hãy nhìn qua lăng kính từ việc ngân sách được cấu trúc, điều hành và hiện thực hóa như thế nào.

Ngân sách cho một đơn vị kinh doanh thường lớn và chi tiết. Điển hình, có một hoặc hai dòng doanh thu và hàng trăm dòng chi phí. Phần lớn chúng không liên quan gì tới sự cách tân. Tiền nằm ở đâu đó trong những dòng ra vào, nhưng không thể nhìn thấy. Một ngân sách nhìn như thế, tức là không rõ những dòng doanh thu sẽ tới từ đâu, bộc lộ một sự ám ảnh chi phí sẽ tập trung tâm lý của mọi người vào nội bộ công ty. Đó là án tử với việc tạo ra một nền văn hóa cách tân.

Cách tiếp cận tốt hơn là tập hợp các chi phí theo dự án cách tân – kết nối chi phí cho mỗi dự án với dự báo doanh thu và tăng trưởng lợi nhuận thuần. Điều này lẽ ra không khó. Gần như tất cả các dự án cách tân đều được định phí; các đội nhóm biết họ phải làm việc với bao nhiêu tiền và nên kỳ vọng gì. Lồng điều này vào trong ngân sách là điều đơn giản. Tuy vậy, những tác dụng của việc làm như thế thật sâu sắc, xây dựng một cấu trúc liên quan tới sự cách tân giúp những giám đốc biết họ phải làm gì. Nó khiến sự cách tân trở thành một phần của việc ra quyết định chính thống, tích hợp nó vào hành vi quản trị thúc đẩy sự cách tân mỗi ngày. Một ngân sách cách tân cho cả công ty không thể tồn tại nếu các đơn vị tương quan không có thông tin; nên hiệu ứng tốt là một ngân sách lấy cách tân làm trung tâm khiến các giám đốc tư duy theo cách đó và rồi thúc đẩy họ tiến lên theo dây chuyền. Một hiệu ứng tốt khác là nó khiến các phòng ban riêng rẽ khác nhau – tiếp thị, chế tạo, vận hành... – hợp tác để chia sẻ thông tin và đưa ra những ước tính cho thành tích tương lai. Hãy thừa nhận rằng sự chắc chắn của những con số này gia tăng vào lúc khung thời gian rút ngắn lại; điều đó cũng tốt nhưng có nghĩa là các con số phải được cập nhật khi các dự án tiến triển.

Một ngân sách chỉ vừa đủ thu chi trong những năm cụ thể chỉ là công tác kế toán đơn giản. Một ngân sách cách tân phải là một nguồn cảm hứng. Vậy điều gì xảy ra khi có sự cố phát sinh và có yêu cầu trong ngắn hạn phải đạt được các mục tiêu lợi nhuận? Trong trường hợp đó, các nhà lãnh đạo có ba lựa chọn: chi thêm tiền sớm hơn trong năm để có doanh thu cao hơn trong năm; cắt giảm chi phí từ các dự án cách tân và đáp ứng các mục tiêu lợi nhuận; hay tiến hành những cải tiến năng suất quyết liệt hơn và giải phóng nguồn quỹ để tiếp tục các dự án cách tân. Những lựa chọn thứ nhất và thứ ba giả định rằng người lãnh đạo phải hy sinh một chút. Tuy nhiên, nếu thời gian quá sát và việc cắt giảm chi tiêu từ các dự án cách tân là cần thiết, thì đừng cắt chỗ này một chút chỗ kia một chút. Tốt hơn là hãy cắt các dự án với tỉ lệ chi phí trên lợi nhuận dự kiến tệ nhất trên cơ sở điều chỉnh rủi ro và duy trì ngân quỹ cho các dự án còn lại. Điều này nhiều khả năng sẽ giúp động lực của các dự án tiếp tục. Ma trận 3 × 3 đã được mô tả ở phần sau có thể giúp ích cho tình huống không may này.

NGÂN SÁCH LẤY CÁCH TÂN LÀM TRUNG TÂM

Một ngân sách cách tân định nghĩa không chỉ những gì một công ty kỳ vọng kiếm được trong doanh số từ hoạt động cách tân – từ giờ cho tới tận năm năm sau – mà còn cả cách nó lên kế hoạch để chi trả cho những nỗ lực đó như thế nào. Bằng cách khiến sự cách

tân là một phần có thể thấy được của một ngân sách, có sẵn để tất cả có thể nhìn thấy, cách lãnh đạo tốt là nói rõ: "Công ty này đang nghiêm túc." Giống như bất cứ kiểu ngân sách nào, ngân sách bao gồm sự cách tân cần được kiểm toán và rồi đánh giá lại. Nếu có một dòng doanh thu 100 triệu đô-la từ những cách tân trong Đơn vị kinh doanh X, năm sau đó nó chỉ mang lại 50 triệu đô-la, khoảng cách phải được chú ý và xử lý. Nếu không, đó chỉ là sự lãng phí giấy mực – và một sự diễn giải thực tế không trung thực.

Một ngân sách lấy sự cách tân làm trung tâm minh bạch cho tất cả đều là nhân tố tạo động lực. Nó xây dựng sự tin tưởng rằng đội ngũ quản lý đang tiến hành những sự đánh đổi giữa ngắn và dài hạn, đồng thời xây dựng tương lai cho doanh nghiệp. Nhắc đi nhắc lại sự tồn tại của ngân sách cách tân và cấu trúc kết hợp các dự án cách tân sẽ tạo cảm hứng cho các nhân viên cạnh tranh nguồn lực được dùng để xây dựng tương lai. Những người giỏi hơn nhờ thế cảm thấy bị thu hút và ở lại lâu hơn. Và dù thời gian có chậm trễ, những nhà đầu tư đánh giá công ty có giá trị cao hơn vì sự cách tân thật sự là một yếu tố tạo ra khác biệt. Nó cũng trao cho các nhà đầu tư sự tự tin.

HÃY HỎI CHÍNH MÌNH VÀO SÁNG THỨ HAI

- Bạn có một chu trình năng động, thường xuyên cho việc lập chiến lược kinh doanh không? Chiến lược cách tân có được liên kết với chiến lược kinh doanh không?
- Bạn có một chu trình để xác định liệu bạn có một khoảng cách về doanh thu hay không và làm cách nào để lấp đầy những khoảng cách đó qua các chu trình cách tân từ đầu tới cuối?
- Bạn có định nghĩa rõ ràng và chi tiết những nhu cầu của mình để có thể tập trung tìm kiếm những ý tưởng dù là từ bên trong hay bên ngoài không?
- Đâu là quy trình xã hội đáng tin cậy để lựa chọn và bật đèn xanh cho ý tưởng, cũng như các tiêu chí nào được sử dụng?
- Đâu là quy trình cho việc lựa chọn một lãnh đạo nhóm và các thành viên trong nhóm sẽ nuôi dưỡng ý tưởng tới thực tế bằng cách dịch chuyển nó qua một vài giai đoạn?
- Bạn có những cột mốc và công cụ đo lường giống với việc theo dõi trên mạng không?
- Những ý tưởng của bạn được xem xét như thế nào qua mỗi giai đoạn, từ sản phẩm mẫu, thử nghiệm rồi tiến ra thị trường?
- Sự kết nối cách tân với việc ra quyết định quản trị chính

thống tốt và ổn định tới mức nào, nhất là trong quy trình lập ngân sách?

- Bạn có một ngân sách cách tân riêng biệt và rõ ràng không?
- Những sáng kiến cách tân được kết nối như thế nào với quy định ngân sách trong đơn vị kinh doanh của bạn? Liệu ngân sách có thay đổi khi các điều kiện thay đổi không?
- Khi các dự án không đúng hạn hay đúng ngân sách, sự tái ưu tiên phân bổ các nguồn lực của bạn linh động tới mức nào?
- Bạn có sử dụng những công cụ như bộ khung tiêu chuẩn một cách có hệ thống, nhấn mạnh vào các khía cạnh con người và sự cơ động xã hội của quy trình cách tân không? Bạn có nhận thấy khía cạnh con người của sự cách tân này có thể có ảnh hưởng lớn ra sao tới kết quả của một dự án cách tân không?

Chương tám
QUẢN TRỊ RỦI RO CHO CÁCH TÂN

Sự cách tân có rủi ro không?

Tất nhiên là có, nhưng việc xây dựng một nhà máy sản xuất hay tung ra một chiến dịch quảng cáo và tiếp thị cho một sản phẩm ra mắt cũng thế. Sự khác biệt là mọi người có nhiều kinh nghiệm hơn trong quản trị rủi ro hoạt động, tiếp thị và tài chính. Rủi ro tài chính được hiểu rõ hơn bao giờ hết. Rủi ro về tiền tệ và giá hàng hóa có thể được bảo hiểm. Không điều nào trong đó tồn tại với sự cách tân, vốn khiến nhiều người e sợ – hay ít ra cũng e sợ gắn chặt sự nghiệp của họ vào đó.

Chúng tôi tin rằng sự cách tân thật sự không khác gì với các quy trình kinh doanh khác. Như P&G đã chứng tỏ trong vài năm qua, lợi ích thu về từ quy trình cách tân đã tăng từ tỉ lệ thành công 15-20% lên 50-60%; điều đó có nghĩa là giờ doanh thu được tạo ra từ cách tân nhiều hơn với mức đầu tư thấp hơn. Tập đoàn LEGO, như chúng tôi sẽ chỉ ra ở phần tới trong chương này, có một thành tích tương tự.

Những rủi ro cố hữu bên trong sự cách tân có thể quản lý được, và chúng có thể giảm xuống khi mọi người học hỏi từ kinh nghiệm. Dẫu vậy, sự cách tân vẫn khác vì nó phụ thuộc nhiều hơn hẳn vào các yếu tố mà con người không thể định lượng. Người tiêu dùng có thể không nói cho bạn biết điều họ muốn hay thực sự làm; không phải bởi họ nói dối mà họ quả thực không biết. Đó có thể là trường hợp của Fit, một loại nước rửa trái cây và rau quả hoàn toàn tự nhiên mà P&G đã ra mắt vài năm trước. Họ nghĩ đó là một ý tưởng tốt hợp với mong muốn sạch sẽ và ưa chuộng nguyên liệu tự nhiên của mọi người; sản phẩm, đóng gói, tên thương hiệu đều

đã được thử nghiệm. Người tiêu dùng nhắc đi nhắc lại với sự hào hứng rõ ràng rằng họ muốn sản phẩm này, thích nó và sẽ sử dụng nó.

Khi Fit ra mắt thị trường, nó thất bại. Ba lần. Đó là bởi P&G đã không dành thời gian tìm hiểu làm cách nào thay đổi hành vi cần thiết của người tiêu dùng để sử dụng sản phẩm. Những thói quen cũ rất khó bỏ. Sau khi mất khoảng 50 triệu đô-la, nó được bán cho một nhóm các nhà đầu tư mạo hiểm; có lẽ họ có thể khiến nó hiệu quả. P&G chấp nhận rủi ro và đã thất bại, một cách vô cùng đắt giá.

Tỉ lệ thành công hoàn hảo là điều không thể, hay thậm chí là không đáng mong muốn, khi nói tới sự cách tân. Việc chấp nhận rủi ro không chỉ là một phần của niềm vui trong kinh doanh, mà một bảng thành tích cách tân có lẽ sẽ khá đáng chán nếu thiếu thất bại. Một tỉ lệ thành công 50-60% là mức cao như mong đợi với P&G; hơn thế nữa, đó sẽ là dấu hiệu của việc hãng đã chơi quá an toàn. Không thể quản trị mọi rủi ro trong sự cách tân, nhưng có thể giảm bớt và cải thiện chúng qua thời gian. Quá lo sợ và không dám bắt đầu là cuộc chơi của kẻ thua cuộc. Với những ai nghĩ rằng họ có thể đơn giản mua sự cách tân mà họ cần, thì hãy suy nghĩ lại.

Dù tin hay không, thực sự có một bảo tàng ở Ithaca, New York, được đặt tên là Bảo tàng của Những sản phẩm Thất bại, nơi có hơn 65.000 thương hiệu và sản phẩm khác nhau đã thất bại ngoài thị trường – từ bơ đậu phộng cho tới chất khử mùi tới thuốc lá. Robert McMath, giám đốc bảo tàng này, đã bận rộn sưu tập các sản phẩm lỗi trong gần bốn thập kỷ.

ĐIỀU GÌ KHIẾN CÁCH TÂN THẤT BẠI?

Sự cách tân rủi ro hơn mức cần thiết vì những cơ chế xã hội phiền nhiễu – những khoảng cách quá lớn giữa các phòng ban ngăn cách các ý tưởng, sự thiếu hụt hay không sử dụng đủ các cơ chế kết nối làm cản trở mọi người duy trì sự liên kết các ý tưởng này.

Một khoảng cách lớn ngăn cách nhóm công nghệ, vốn sản xuất và định hình các ý tưởng, khỏi nhóm tiếp thị chiến lược vốn làm công tác phân khúc thị trường và nghiên cứu hành vi tiêu dùng. Khoảng cách thứ hai tồn tại giữa những ai sản xuất ra sản phẩm mẫu cuối cùng của một dự án cách tân và các nhóm thương mại hóa, vốn phải đưa nó ra trước khoảnh khắc sự thật đầu tiên. Loại bỏ những khoảng cách này và tạo ra tương tác đồng thời giữa các

chuyên gia để thực hiện những sự đánh đổi hợp lý – thông qua một quy trình cách tân tích hợp hoạt động trơn tru – sẽ làm giảm rủi ro và mở rộng cơ hội.

Tất cả phụ thuộc vào người lãnh đạo đơn vị kinh doanh hiểu lý do gây ra các khoảng cách này và giúp các nhóm tiếp thị, công nghệ, thương mại hóa cùng hiểu vấn đề. Những đội nhóm và những người đánh giá phải sẵn sàng đối diện với thực tế khi một dự án cách tân không đáp ứng được những cột mốc của nó. Trong những tình huống bị thúc đẩy nhiều nhất bởi công nghệ, nhóm công nghệ, vì lĩnh vực chuyên môn hẹp của họ, bị thúc đẩy theo đuổi mục đích của mình và xin được nguồn tiền. Lý do vừa đơn giản vừa thực tế: Thất bại trong việc xin ngân quỹ cho một dự án có thể tác động rất tiêu cực tới sự nghiệp của một cá nhân.

Những vấn đề này có thể vượt qua được nếu các lãnh đạo đơn vị kinh doanh và lãnh đạo nhóm phát triển những kỹ năng và sức mạnh ý chí để đưa ra những đánh đổi thích đáng và có sự tương tác và đối thoại ngay thẳng, cách tân và thực tế. Bằng cách làm như thế, họ bắt đầu di chuyển đúng hướng để vượt qua sự đố kỵ và bảo thủ giữa những người cố ôm lấy các ý tưởng lỗi thời đáng lẽ phải bị thủ tiêu từ lâu.

Nhiều người tin rằng sự cách tân thất bại vì không thể đạt được các đột phá công nghệ, hoặc vì sản phẩm quá đắt đỏ để sản xuất, do đó không thể ở mức giá người tiêu dùng chấp nhận được. Theo quan sát của chúng tôi, trong hầu hết các trường hợp đó không phải là những lý do chính dẫn tới thất bại. Lý do thường nằm trong những tương tác không hiệu quả giữa các chuyên gia, các thành viên đội nhóm và cấp lãnh đạo. Nó có thể được sửa chữa thông qua những cơ chế xã hội được thiết kế tốt và lãnh đạo hiệu quả. Dưới đây là một số lý do chính khiến sự cách tân thất bại.

- Những dự án cách tân đột phá và nhỏ lẻ được phân cho các nhà lãnh đạo không phù hợp. Một dự án cách tân đột phá do một người có tư duy hạn hẹp dẫn dắt thường sẽ thất bại, hoặc ngược lại.
- Người tiêu dùng là chủ nhân không phải là một yếu tố gắn liền từ quá trình nảy ra ý tưởng cho tới khi thương mại hóa. Thông thường, một khái niệm chuyển từ ý tưởng sang giai đoạn hàng mẫu chỉ tập trung vào kỹ thuật; rồi nó "vượt qua rào cản" sang giai đoạn thứ hai, được gọi là thương mại hóa, nơi được xem xét thị trường.
- Những nhà lãnh đạo được bổ nhiệm dựa trên lĩnh vực chuyên ngành của họ, thay vì khả năng tạo cảm hứng,

hướng dẫn và dẫn dắt một nhóm những người tư duy đầy ý chí vươn tới thành công.

- Mặc dù một nhóm đang thực hiện dự án cách tân có một lãnh đạo đủ trình độ, nhưng sự năng động của nhóm vẫn không như ý bởi mỗi thành viên không thể hòa hợp được với nhau.
- Việc thương mại hóa, chẳng hạn như thiết kế, các yêu cầu của hãng bán lẻ, điểm định giá, các yếu tố chi phí, sự khan hiếm của nguyên liệu cần thiết cho sản xuất và năng lực vận hành không được coi trọng trong việc sản xuất hàng mẫu.
- Quản lý ở cấp cao hơn gián tiếp can thiệp vào hoạt động của nhóm, hay từ chối hợp tác khi các nguồn lực chuyên môn là cần thiết để thực hiện đột phá để tiến lên.
- Các lãnh đạo đơn vị kinh doanh thiếu các kỹ năng đánh giá những dự án cách tân; các kỹ năng này khác với việc đánh giá hoạt động. Chúng bao gồm sự cương quyết trong việc khai tử một dự án từ sớm; sự sẵn sàng trong việc tái phân bổ sự ưu tiên khi các dự án không đạt được các cột mốc; gây sức ép để xác định các điểm khai tử sớm một dự án; không để các nhóm tránh né việc xử lý những vấn đề cho tới tận các giai đoạn sau của dự án; không xử lý các thành viên trong nhóm hay một lãnh đạo nhóm không hợp tác khi dự án đang tiến lên phía trước.
- Có quá nhiều ý tưởng và dự án đang được phát triển tương quan với các kỹ năng quản trị, chuyên môn và nguồn lực tài chính. Lấy ví dụ, các sản phẩm được phát triển mà chưa có năng lực đưa ra thị trường cần thiết hay chưa có nguồn ngân quỹ cho nó.
- Thiếu các tiêu chí định nghĩa thành công rõ ràng và/hoặc tùy tiện cho qua những cột mốc quyết định mà chưa đáp ứng các tiêu chí.
- Không xác định/xử lý từ sớm trong quy trình cách tân những vấn đề mang tính sống còn đúng đắn và quan trọng nhất.
- Sự kết nối kém hay không kết nối của dự án cách tân với các mục tiêu doanh thu.

Trong khi tất cả những điều trên có thể được kiểm soát bởi cấp quản lý công ty, ba vấn đề từ bên ngoài dưới đây cũng có thể mất kiểm soát và dẫn tới thất bại. Người quản lý cần nhận ra chúng sớm và tìm một giải pháp hoặc cắt lỗ.

- Những yếu tố bên ngoài không thể kiểm soát được, như suy thoái kinh tế, biến động tỉ giá, hay một đối thủ cạnh tranh bất ngờ nổi lên, khiến sự cách tân không còn khả thi về mặt

kinh tế.

- Những bước đột phá cần thiết không xảy ra. Sản phẩm mẫu có thể hiệu quả và người tiêu dùng thích nó, nhưng một sự đột phá trong quy trình chế tạo, chẳng hạn như đáp ứng được những sai biệt và được nhân rộng để đáp ứng các yêu cầu về chi phí, không xảy ra. Các công ty chỉ chiến thắng khi một sự phát triển công nghệ mới và khả năng chế tạo một sản phẩm theo một cách hiệu quả về chi phí xảy ra đồng thời.
- Một đối thủ cạnh tranh lấy mất ý tưởng của bạn. Các công ty khác có thể vô hiệu hóa khả năng của bạn trong việc khác biệt hóa một sản phẩm bằng cách sao chép thiết kế hình dáng, định vị và cách giao hàng với sản phẩm của bạn. Một số công ty thậm chí còn ăn cắp cả tác quyền của bạn.

Hãy nhớ rằng tối thiểu hóa rủi ro gần như chắc chắn sẽ đè nén sự cách tân. Với tâm niệm như thế, đây là tám cách để người lãnh đạo cách tân lường trước những rủi ro trong sự cách tân và dẫn dắt đội nhóm trong việc quản trị chúng:

1. Hiểu người tiêu dùng của bạn.
2. Làm sản phẩm mẫu.
3. Chủ động thử nghiệm với người tiêu dùng.
4. Quản trị danh mục các dự án cách tân.
5. Cởi mở với việc thử nghiệm.
6. Xác định thời điểm khai tử từ sớm.
7. Học hỏi từ quá khứ.
8. Sử dụng các thước đo để đo lường sự cách tân.

HIỂU NGƯỜI TIÊU DÙNG CỦA BẠN

Giữ chân người tiêu dùng là trọng tâm của mọi thứ, đòi hỏi những thành viên trong nhóm cách tân có cảm nhận thời gian và động tác chân của một vũ đoàn, để họ không giẫm lên nhau.

Một rủi ro thường bị đánh giá thấp là việc người tiêu dùng và những người phát triển nhìn các sản phẩm mới một cách khác biệt. Những người phát triển có thể trở nên quá tập trung vào sản phẩm và nói, trên thực tế, đây là một thứ đồ chơi mới thật sự lý thú. Người tiêu dùng thường đáp lại với một cái ngáp dài. “Sao chúng tôi phải quan tâm? Những gì chúng tôi có đủ tốt rồi.” Với các công ty, chìa khóa là xác định nơi mà mỗi sự cách tân được nhân lên, và đầu tư theo đó, cả về thời gian lẫn tiền bạc.

Định nghĩa nhu cầu của người tiêu dùng càng rõ ràng, chính xác

và tương thích – và tích hợp điều đó vào trong cả quá trình cách tân – tỉ lệ thành công sẽ càng cao. Công nghệ hay cảm xúc đã thúc đẩy một ý tưởng ra thị trường quá thường xuyên mà người tiêu dùng đơn giản là không cần – hãy xem xét việc ra mắt lại Ford Thunderbird hay thương hiệu C2 (một loại Coca calory thấp) mà không ai thèm dòm ngó tới mới đây ở Mỹ.

Hiểu người tiêu dùng là một cách để phát hiện những sai lầm sớm hơn. P&G đã có một ý tưởng tuyệt vời cho một sản phẩm mới: Tide với cái chạm nhẹ của Downy. Hãng tìm ra hóa chất – điều không dễ – rồi thử nghiệm ý tưởng. Nó được đón nhận tốt, thế là P&G tiến lên và thiết kế chai – Downy màu xanh biển, với logo riêng biệt của Tide và nắp màu cam, kết hợp những yếu tố thị giác mạnh nhất của hai thương hiệu. Tự tin rằng đây là một mẫu hấp dẫn, những người mua sắm được đưa tới phòng thí nghiệm bán lẻ và được yêu cầu mua sắm các sản phẩm gia dụng. Quả nhiên, họ đã cầm cái chai lên – khoảnh khắc sự thật thứ nhất. Một khởi đầu tốt. Rồi khi, nhìn thấy màu xanh riêng biệt, họ đặt nó xuống. Trong 20 người mua sắm, cả 20 người nghĩ nó là nước làm mềm vải được kết hợp với Tide – trong khi họ đang tìm kiếm nước giặt. Quá đủ để nói lên tất cả. Tiến ra thị trường với một thiết kế có nghĩa là Tide cùng Downy sẽ bùng nổ. Với việc dành thời gian để học hỏi từ chủ nhân, nhiều tháng và nhiều triệu đô-la đã được tiết kiệm dù làm tăng cơ hội thành công. Khi Tide với Downy thực sự ra mắt – trong một chai màu cam với nắp Downy màu xanh da trời – nó đã hiệu quả.

Sự thử nghiệm với hành vi người tiêu dùng như thế vẫn còn là một ý tưởng tương đối mới; có vẻ đây là chuyện thường tình phải làm, nhưng không phải là một cách làm phổ biến. Việc bỏ qua nó tạo ra những rủi ro không cần thiết. Tất nhiên, các nhóm tiêu điểm đã được sử dụng hàng thập kỷ; chúng có thể hữu ích trong cảm nhận chung về những gì người tiêu dùng muốn hay không muốn.

Gillette chẳng hạn, có một trải nghiệm lý thú với một nhóm người tiêu dùng khi công ty xem xét ra mắt thứ đã trở thành Mach3, dao cạo râu ba lưỡi. Trong một sự chệch hướng kinh điển, những người làm ở bộ phận công nghệ rất háo hức – sản phẩm mới cạo phăng phăng, họ liền báo cáo lại. Những người trong bộ phận tiếp thị lại không hề hứng thú – sau chiến thắng của Sensor, thêm một lưỡi dao nữa có vẻ chẳng là gì. Và họ có thể chứng minh điều đó; ở một trải nghiệm cạo râu của người tiêu dùng mang tính thử nghiệm, những người đàn ông đã thực sự cười nhạo món hàng mẫu thô kệch (được đặt biệt danh "Frankenstein" vì những con ốc

xấu xí của nó). Họ nhạo báng ý tưởng lớn can đảm ba lưỡi dao cạo: "Đó là tất cả những gì các bạn mang đến cho chúng tôi sao?"

Mary Ann Pesce, người quản lý dự án, nhận ra rằng biết về người tiêu dùng thôi là không đủ. Sau đó, cô đã làm một điều khác thường, đó là kiểm tra lại những đoạn ghi âm trong buổi thử nghiệm. Và điều cô phát hiện thật gây sốc. Một số "biên bản hội nghị", tên họ vẫn gọi các bản ghi này, thực sự tích cực một cách mê mẩn: "Như trượt trên một miếng băng mới", một người nói. "Nó di chuyển như dao nóng cắt qua bơ", một người khác nói. Cô nhận ra rằng Gillette đã đi sai đường, nhấn mạnh vào công nghệ ba lưỡi, một điều mà không ai (trừ những gã trong phòng thí nghiệm) quan tâm. Một khi Gillette điều chỉnh lại thông điệp xoay quanh khả năng của sản phẩm – loại dao cạo sát nhất từ trước tới giờ, ít làm rát da hơn – mọi thứ sẽ đi đúng quỹ đạo. "Khoảnh khắc then chốt là khi chúng tôi ngừng bị ám ảnh bởi công nghệ và nghĩ về những gì nó làm được," Pesce nói. "Chính việc lắng nghe những gã đó và gí mặt mình vào một tấm gương một chiều suốt cả năm là điều tạo ra sự khác biệt."

Đó là một ví dụ về việc sử dụng cảm nhận người tiêu dùng một cách khôn ngoan. Dẫu vậy, không có cách nào thay thế cho việc thực sự bước đi cùng với những người mua sắm qua một khu chợ, như P&G đã làm cho Tide với Downy, hay theo dõi và quan sát họ sử dụng một sản phẩm mẫu. Khi nói tới việc ra mắt một sản phẩm, người tiêu dùng là yếu tố quyết định.

LÀM SẢN PHẨM MẪU

Làm sản phẩm mẫu là một bước cần thiết trong quá trình cách tân. Nó giúp thấm đẫm ý tưởng rằng hành trình sẽ khó khăn, và rằng đâm đầu vào ngõ cụt không chỉ là được chấp nhận, mà còn đã được lường trước. Bản chất của việc làm sản phẩm mẫu là thử đi thử lại, lặp lại rồi lặp lại lần nữa. Điều cốt lõi không phải là tìm kiếm sự hoàn hảo ở bất cứ bước đi đơn lẻ nào, mà thông qua thử và sai, đạt được tiến bộ từng chút một trên con đường. Học hỏi; tiến lại gần hơn; học hỏi nhiều hơn; tiến lại gần hơn chút nữa và tiếp tục xây dựng dựa trên những hiểu biết về người dùng.

James Dyson đã đếm được 5.127 sự điều chỉnh với máy hút bụi không túi cùng tên của ông trước khi ông cảm thấy hài lòng và bán chiếc máy đầu tiên vào năm 1986. Liệu điều đó có nghĩa là Dyson đã thất bại 5.126 lần? Tất nhiên là không. Một dự án không phải là một thất bại cho tới khi nó bị khai tử. Cho tới khi đó, bất cứ sự thất vọng nào cũng là việc thử sai. Mỗi điều chỉnh đều tạo ra

những hiểu biết. Nắm bắt được những hiểu biết này sẽ giúp bạn tập hợp lại xây dựng "cơ bắp" cho sự cách tân thành công. Làm mẫu là quá trình tìm kiếm những sai sót và thêm vào đó giá trị, nên đừng lo lắng về sự hoàn hảo; ở giai đoạn này, tốc độ quan trọng hơn việc gọt giũa cho đẹp.

Điều quan trọng là đưa ý tưởng ra dưới một hình thức khả thi; mọi người càng thấy thoải mái với quá trình đưa sản phẩm và trình bày về nó, họ sẽ càng nảy ra nhiều ý tưởng, và đó là vấn đề. Với các dịch vụ, điều tương tự với việc làm sản phẩm mẫu là thực hiện các chương trình thí điểm. Chẳng hạn như Ngân hàng Mỹ đã sử dụng những chi nhánh cụ thể tại Atlanta để thử nghiệm những cách tân dịch vụ. McDonald's có một studio trải nghiệm người tiêu dùng – về cơ bản, đó là một nhà kho với những dàn dựng – để hãng có thể thấy ngay từ đầu khách hàng phản ứng ra sao với một trải nghiệm mới. "Bất kỳ ai phát triển những sản phẩm mới hay công nghệ mới", Dyson từng nói, "cần một đặc tính hơn bất cứ thứ gì khác: hy vọng." Liên tục làm sản phẩm mẫu cũng là một cách tạo ra hy vọng.

Như thế, bước đầu tiên là biết những câu hỏi cần được trả lời: cho ai, ở mức giá, chi phí nào, và với khối lượng mong muốn bao nhiêu. Với Mr.Clean MagicReach, P&G muốn một công cụ lau rửa đẳng cấp thế giới, nhưng không thích một sản phẩm giá tới 500 đô-la Mỹ, mà là một sản phẩm được bán lẻ khoảng 12,99 đô-la Mỹ.

Trong quá trình làm sản phẩm mẫu, vì các lý do công nghệ hay tiếp thị nhóm có thể phát hiện ra một mục tiêu khác. Nhóm cần phải cởi mở với điều đó mà không từ bỏ ý tưởng ban đầu ngay cú vấp đầu tiên.

Thứ hai, bạn cần phải có cảm nhận rất rõ ràng về việc sự khác biệt tạo ra lợi thế cạnh tranh nằm ở đâu. Nếu không có sự khác biệt thì không có cách tân.

Thứ ba, bạn cần đưa sản phẩm mẫu cho người thật và lắng nghe những gì họ nói. Bản chất của con người trong việc tạo ra một thứ gì đó đáng yêu, ngay cả ở giai đoạn rất sớm, là để tự hào về nó và muốn thấy nó được chấp nhận. Có thể có một sự thúc đẩy tinh tế người tiêu dùng từ phía người thử nghiệm để tìm kiếm sự đồng tình cho ý tưởng.

THỬ NGHIỆM TÍCH CỰC VỚI NGƯỜI TIÊU DÙNG

Tìm hiểu về nhu cầu và thói quen của người tiêu dùng là điều

quan trọng, nhưng không đủ. Đặt người tiêu dùng qua những kích thích thị trường của việc mua và sử dụng sản phẩm, mặt đối mặt hoặc qua không gian ảo, sẽ mang tới một nguồn kiến thức. Điều đó giúp bạn quyết định liệu có nên thương mại hóa không, liệu thời điểm có đúng không, liệu đề xuất của bạn có cần thêm thay đổi không, hay liệu có nên ngừng hẳn lại không.

Hãy giả dụ P&G đang thử nghiệm một loại nước làm mềm vải mới. Nhóm có thể mô tả 10 loại khác nhau và đặt câu hỏi một người tiêu dùng có khả năng mua nó như thế nào so với tất cả những sản phẩm khác – có, không, hay có thể. Điều gì sẽ xảy ra nếu giá thay đổi? Bạn có thích những lợi ích này không? P&G luôn làm điều này trong tương quan với các sản phẩm khác ngoài thị trường. Từ việc chạy những thử nghiệm như thế, hãng có thể nhìn thấy vị trí của mình ở đâu trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh. Nếu kết quả tốt hơn so với phần lớn các đối thủ, thường đó là lý do đủ để tiếp tục.

P&G cũng có thể tách riêng ra xem điều gì thúc đẩy ý định mua sản phẩm – tên của sản phẩm, mùi vị, cách đóng gói – bất cứ thứ gì. Chúng tôi không hỏi người tiêu dùng có thích sản phẩm không; điều đó không mang lại cho chúng tôi câu trả lời hữu ích. Thay vào đó, chúng tôi hỏi liệu họ hoàn toàn, có thể, trung lập, có thể không, hay hoàn toàn không có khả năng mua nó. Chỉ cần nắm bắt được thậm chí là ẩn ý trong đó thôi cũng mang tới những câu trả lời tốt hơn. Để thử nghiệm điều này tốt hơn nữa, các thử nghiệm mua bán được sử dụng, đưa người tiêu dùng qua một cửa hàng giả lập trong tối đa 26 tuần. Ngay cả sự hiệu quả của việc đóng gói cũng có thể đo lường được, bằng cách đánh giá ánh mắt của người mua sắm nhìn vào sản phẩm trên kệ hàng như thế nào và ở đâu. Kết hợp lại, những thử nghiệm này giúp P&G tinh chỉnh đề xuất sản phẩm; hãng sẽ không tiến ra thị trường với một sản phẩm chưa tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Marico, một công ty hàng tiêu dùng Ấn Độ, sở hữu mạng lưới phân phối/bán lẻ lớn thứ hai đất nước. Thông qua phương pháp ba mũi nhọn của hãng trong việc tìm hiểu khách hàng, hãng đã có thể tạo ra những phân khúc mới để tăng trưởng và đang đánh bại những đối thủ cạnh tranh đa quốc gia rất lớn. Sự khám phá sâu sắc hành vi tiêu dùng của hãng đã giúp cải thiện tỉ lệ thành công của họ:

- Trước hết, sau khi xác định hạng mục và phân khúc nào hãng muốn theo đuổi, hãng quan sát người tiêu dùng mục tiêu.

- Thứ hai, Marico quan sát những người tiêu dùng được lựa chọn của họ mua nhiều loại sản phẩm trong những phân khúc khác nhau. Quan sát cùng người tiêu dùng mua ở những phân khúc khác nhau giúp Marico hiểu hơn về hành vi tiêu dùng. Lấy ví dụ, một người tiêu dùng giàu có mua một loại nước hoa đắt tiền có thể cũng mua một cây viết Montblanc đắt tiền, qua đó khẳng định hình ảnh cá nhân của cô. Những thông tin như thế hữu ích với Marico để đạt được hiểu biết sâu sắc hơn cho một phân khúc người tiêu dùng như vậy.
- Thứ ba, ở những quốc gia như Ấn Độ, có những bên thứ ba ảnh hưởng tới các hành vi mua sắm và các lựa chọn mà người tiêu dùng đưa ra. Marico quan sát những bên thứ ba đó hoạt động và có thêm thông tin bổ sung. Lấy ví dụ, những người thợ hớt tóc có ảnh hưởng lớn tới việc lựa chọn các sản phẩm chăm sóc tóc.

Bằng cách tính tới các nhân tố trong nhiều quan điểm về người tiêu dùng ở giai đoạn phát triển và thương mại hóa các sản phẩm, Marico hiểu hơn các thói quen và các hình mẫu mua sắm lặp đi lặp lại của người tiêu dùng. Người tiêu dùng là chủ nhân, do đó là một phần tích hợp trong cách mà Marico vận hành. Hãng đang chiến thắng, vì không như nhiều đối thủ cạnh tranh của họ, họ không thúc ép các sản phẩm mà lôi kéo người tiêu dùng.

QUẢN TRỊ DANH MỤC CÁC DỰ ÁN CÁCH TÂN

Những nhà lãnh đạo đơn vị kinh doanh cần liên tục tái định vị các ưu tiên và tái cân bằng danh mục các dự án cách tân để tái phân bổ nguồn lực, bao gồm thủ tiêu một số dự án khi thích hợp. Dưới đây là những câu hỏi cần đặt ra.

- Có đủ số lượng các dự án đáp ứng được những mục tiêu kinh doanh và tài chính của bạn không, hay còn có khoảng cách?
- Có sự cân bằng giữa các dự án trong danh mục trong tương quan ngắn hạn/dài hạn và rủi ro thấp/cao hay không?
- Bạn có đang "phết bơ đậu phộng" không? Khi một dự án không được thực hiện đúng hạn và đúng ngân sách, như thường thấy, có ba quyết định phải đưa ra: cung cấp thêm ngân quỹ; trì hoãn nó; và khai tử nó. Trong hầu hết các trường hợp, những phần ngân sách nhỏ bé bổ sung được thêm vào, thường là được mượn từ các dự án khác.

Đặt những dự án cách tân của bạn trong bảng như dưới đây.

Kết quả là một hình vuông lớn gồm chín hình vuông nhỏ. Định nghĩa rủi ro cao tùy thuộc vào bối cảnh. Nếu mất khoản cược có nghĩa là "được ăn cả, ngã về không", đó là rủi ro lớn; tức là, nếu dự án không thành công, toàn bộ doanh vụ sẽ bị đe dọa. Những khoản cược rủi ro thấp là những khoản bạn có thể thua – thật ra, bạn có thể mong sẽ thua một chút thôi và vẫn có thể nhún vai vượt qua.

Hãy đặt ra những câu hỏi sau về sự cách tân bạn đang chuẩn bị đưa vào mẫu bảng trên:

- Bạn cần kiểu cân bằng nào để đạt được những mục tiêu của mình? Và liệu danh mục này có triển vọng không? P&G nhìn trước ít nhất là năm năm. Bằng cách so sánh những sự cách tân dự kiến trong danh mục được chờ đợi sẽ tạo ra bao nhiêu cho các mục tiêu doanh thu và tạo ra giá trị, bạn có thể xem xét liệu có một "khoảng cách cách tân" hay không, theo nghĩa tương đối hoặc tuyệt đối liên quan tới các mục tiêu cụ thể như với tới những người tiêu dùng có thu nhập thấp ở các thị trường đang phát triển. Mỗi năm P&G ở dưới mức mục tiêu 1-2%. Đó không phải là tin tốt, nhưng còn có những lựa chọn khác – đẩy nhanh lịch trình cho các dự án đang chuẩn bị, nhân rộng chúng ra hay thêm vào những dự án mới.
- Liệu nó có mang lại sự cách tân cho những nhân tố thúc đẩy quan trọng nhất là doanh thu và lợi nhuận, giống như các thương hiệu lớn nhất của P&G? Nếu không, khi đó chúng sẽ dễ bị tổn thương trước những cuộc tấn công cạnh tranh. Lấy ví dụ, sẽ không tốt cho P&G nếu tất cả sự cách tân trong lĩnh vực tã giấy tới từ Luvs, còn Pampers thì trì trệ.
- Đâu là sự cân bằng giữa cách tân đột phá và cách tân riêng

lẻ? Nếu danh mục thiên quá nhiều về những sáng tạo đột phá, bạn có thể sai sót lớn nếu một lượng đáng kể trong số đó chẳng đi tới đâu.
- Liệu danh mục có sự cân bằng thời gian thích hợp? Nếu danh mục quá nặng trong một hay hai năm tới, bạn có thể mất động lực.
- Liệu sự kết hợp giữa các dự án rủi ro cao và rủi ro thấp có tương xứng với khả năng của doanh nghiệp trong việc vượt qua rủi ro?
- Bạn đã có được sự kết hợp đúng những nguồn lực và con người trong mỗi sáng kiến cách tân này hay chưa? Hay bạn đang "rải cát khắp sa mạc"? Con người và những nguồn lực cần thiết cho các dự án rủi ro cao/phần thưởng cao khác về mặt định lượng so với các dự án rủi ro thấp/phần thưởng thấp.

Một danh mục cách tân không giống một danh mục tài chính – hãy nghĩ tới sự đa dạng và cân bằng.

CỞI MỞ VỚI VIỆC THỬ NGHIỆM

Thử nghiệm là một phần của quy trình cách tân. Một ví dụ tiêu biểu về tiến hành thử nghiệm là việc P&G tạo ra một phòng thí nghiệm tách rời với công ty để tập trung cao độ vào một ý tưởng cụ thể, cho phép mọi người thử nghiệm nó trước khi đưa nó đi xa hơn. Nơi này được gọi là Phòng Thể Dục Cách Tân, được vận hành giống với Clay Street (xem chương Chín), nhưng cho những giai đoạn ngắn hơn nhiều – thông thường là ba ngày hoặc ít hơn. P&G đã làm việc với IDEO, áp dụng những nguyên tắc của họ để tạo ra phòng tập thể dục rộng 929 mét vuông này ở trong hai khu nhà kho bên ngoài Cincinnati. Trong số những nguyên tắc đó có: Tạo ra một không gian riêng; có rất nhiều khoảng không trên tường cho các bức phác họa, poster và những hành động cách tân ngẫu hứng; chất đầy nơi này với thật nhiều những công cụ cách tân, chẳng hạn như đồ chơi và giấy màu; cung cấp cho các đội nhóm một người điều phối kỹ năng giỏi để hướng dẫn họ qua quy trình cách tân.

John Cheng, giám đốc của Phòng Thể Dục Sáng tạo, tin rằng P&G đã quá chậm chạp vào thập niên 1980. Những thử nghiệm thị trường kéo dài nhiều năm không phải là điều khác thường, một tốc độ thảm hại mà giờ có vẻ gần như là ngớ ngẩn. Trong thập niên 1990, mọi thứ quá phân tán, rải rác vào quá nhiều ý tưởng (không phải tất cả chúng đều có chất lượng cao) thông qua hệ thống phát triển sản phẩm. "Vào đầu những năm 2000, chúng tôi

nhận ra mình cần những quy trình và hệ thống cho sự phát triển ý tưởng," Cheng nói. "Phòng Thể Dục sẽ hỗ trợ như thế nào? Nếu được thiết kế đúng, quy trình mang tới nhiều nhất những người có lợi ích liên quan và những người ra quyết định chủ chốt lại với nhau trong một phòng. Mọi thứ diễn ra nhanh chóng, và nếu kết quả kém, mọi người cảm thấy tự tin rằng đã tới lúc chuyển qua thứ khác."

Một đơn vị kinh doanh liên lạc với Phòng Thể Dục với một vấn đề mà họ muốn tìm hiểu kỹ lưỡng; đơn vị kinh doanh trả tiền cho dịch vụ của Phòng Thể Dục ít tốn kém hơn so với một đơn vị bên ngoài, nhưng đủ để bảo đảm rằng cơ sở này trang trải được những chi phí của nó và mang lại giá trị. Vấn đề có thể là ở khâu đóng gói, hay ví dụ, tinh chỉnh một ý tưởng hay quyết định theo đuổi cái nào trong số 5 hay 20 ý tưởng. Nhóm chăm sóc nhà cửa chẳng hạn, muốn suy nghĩ về một sản phẩm lau sàn mới; sau hai ngày hội thảo và làm sản phẩm mẫu, họ nghĩ họ đã có câu trả lời. Vấn đề duy nhất là nó giống như bản nhái một sản phẩm của đối thủ cạnh tranh; họ nhận ra rằng nó sẽ không hiệu quả và suy nghĩ lại tất cả những giả định của mình – một quy trình cuối cùng dẫn tới sự mở rộng dòng sản phẩm cho Swiffer.

Thậm chí trước khi một nhóm bước vào Phòng Thể Dục, họ gặp gỡ một trong những chuyên gia điều phối của P&G để kết nối những kết quả mong đợi. Rồi nhóm tìm kiếm các nguồn cảm hứng, thường dưới dạng người tiêu dùng, khách hàng hay đối thủ cạnh tranh. Khi bước vào Phòng Thể Dục, nhóm chia sẻ cảm hứng của họ. Sau đó, được dẫn dắt bởi người điều phối, họ sử dụng những tấm bảng trắng để bắt đầu truyền đạt các ý tưởng. Các ý tưởng được nhóm lại thành chủ đề. Sau đó nhóm "vẽ đường kết nối" các chủ đề, bỏ phiếu cho những cái nào được cho là tương thích nhất với những vấn đề đang cần xử lý. Rồi họ chia thành những nhóm nhỏ hơn và đi vào một không gian lớn được sử dụng cho việc làm sản phẩm mẫu. Nhóm được trang bị những nguyên liệu để phát triển các sản phẩm mẫu và bao gồm mọi thứ từ sợi vải tới những chiếc vòng lắc. Rồi người tiêu dùng được đưa vào để nhìn các sản phẩm mẫu, định nghĩa và các nhóm nhận được phản hồi ngay lập tức. Cả nhóm gặp lại nhau lần nữa và tóm tắt lại cho nhau nghe. Ở thời điểm này, theo lời Brice Westring, giám đốc điều hành Phòng Thể Dục, "các nhóm nhanh chóng hiểu ra điều có vẻ chiến thắng trên giấy hóa ra lại là thứ bỏ đi". Trước khi Phòng Thể Dục được tạo ra, sẽ phải mất một năm để một nhóm hiểu rằng họ đang ở vị thế tồi tệ. Giờ họ có thể hiểu điều đó chỉ trong vài ngày. Tin tốt là gần như luôn có một hay hai ý tưởng tuyệt vời nảy ra từ quy trình này và là sự kích thích cho một sản phẩm tuyệt vời, như sự mở

rộng dòng sản phẩm Swiffer hay sữa tắm Olay Ribbons.

Có hai lợi thế trong việc tiến hành kiểu thử nghiệm này bên ngoài đơn vị kinh doanh. Trước hết, bảy nhân viên điều hành cơ sở này đều là những người làm cho P&G lâu năm, có những kỹ năng độc nhất vô nhị với quy trình này vì họ đã chứng kiến qua hàng trăm quy trình nhóm như thế, cũng như có kiến thức rộng khắp công ty. Họ đã xây dựng, thông qua sự thử nghiệm, những tiêu chuẩn và kinh nghiệm, những bộ quy chuẩn khác nhau để đáp ứng những nhu cầu của một loạt các thách thức cách tân từ thúc đẩy các sản phẩm thử, tới sản phẩm thật và cách tân trong đóng gói, rồi tới các chiến thuật nhượng quyền cách tân. Nếu có một đường cong học hỏi trong việc xây dựng năng lực sản xuất xuất sắc, thì cũng có một đường cong như thế trong việc xây dựng năng lực cách tân xuất sắc.

Và thứ hai, môi trường làm việc biệt lập có thể giúp thả lỏng mọi người và giảm thiểu sự cản trở. "Nếu bạn tư duy sáng tạo ở cùng nơi mình làm việc", Westring kết luận, "nhiều khả năng bạn sẽ lại đưa những giải pháp cũ". Phòng Thể Dục giúp P&G xác định những ý tưởng hay (và dở) từ sớm để tiết kiệm thời gian và nguồn lực.

P&G cũng đã tăng đáng kể việc sử dụng kỹ thuật được máy tính hỗ trợ (CAE) và việc lập mô hình trên máy tính để thử nghiệm các ý tưởng. Hãng sử dụng CAE để cải thiện quá trình sản xuất và chế tạo; giờ hãng đang áp dụng CAE vào mọi thứ hãng có thể nghĩ tới – các thế mạnh về công thức, nguyên liệu, lựa chọn nguyên liệu thô. Ý tưởng là "khám phá theo kỹ thuật số và đưa ra đời sống thật," như một kỹ sư của P&G đã nói.

Chuyển công tác nghiên cứu và phát triển nhiều hơn vào thế giới ảo sẽ giảm nhiều tháng phát triển sản phẩm và có thể là nhiều năm. Có cả một chiều kích tích cực với việc này nữa, đó là tăng cường sự cách tân và cho phép P&G khám phá nhiều lựa chọn hơn. Nhưng một trong những chức năng quan trọng nhất của việc này lại mang tính tiêu cực: Nó cho phép P&G thất bại nhanh hơn rất, rất nhiều.

Một trong những tính năng quan trọng nhất của Trung tâm Cách tân Beckett Ridge là Bức tường Ảo. Đó là một bức tường kích cỡ 2,4 mét x 4,8 mét, trên đó có thể trình diễn những hình ảnh từ 24 máy chiếu. P&G đã ứng dụng ý tưởng này sau một chuyến thăm tới DreamWorks; hãng muốn làm điều gì đó với hình ảnh kỹ thuật số, nhưng điều đó, tất nhiên, khó có thể là chuyên môn của hãng.

Hợp tác với Đại học Aachen – lại là Kết nối và Phát triển – P&G đã đi tới một thứ giống với những gì các công ty dầu mỏ sử dụng cho việc thăm dò bằng hình ảnh. Tuy nhiên, điều phải làm là chiếu hình các sản phẩm – từ từng kệ hàng, các dãy hàng cho tới cả một cửa hàng.

Có một đoạn video có thể kết nối tới những trung tâm công nghệ xa xôi trên toàn thế giới, để mọi người có thể gọi tới đặt câu hỏi. Chỉ với vài nút bấm, các kệ hàng có thể được bài trí lại. Nhóm của P&G có thể đưa người đi mua sắm qua nhiều những phiên bản thay đổi khác nhau hơn hẳn so với việc lái xe đưa họ từ cửa hàng này tới cửa hàng khác, giả sử thậm chí họ đã có thể tìm thấy những gì họ muốn. 15 phút trên tường có thể thay thế cho hàng tháng trời loay hoay. Những ý tưởng thất bại bị dẹp bỏ nhanh hơn; còn những ý tưởng tốt được tăng tốc.

Một lần, P&G đưa vào những giám đốc từ Iams, đơn vị thức ăn cho vật nuôi, để đánh giá một kiểu bao bì. Nhóm đã thực hiện việc giả lập các kệ hàng thức ăn cho vật nuôi ở những cửa hàng khác nhau như bình thường, và đưa vào đó những người mua sắm để họ lựa chọn. Không mất nhiều thời gian để những người ở Iams nhận ra rằng ý tưởng của họ không hiệu quả: Những người mua sắm luôn chọn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Sự hiểu biết như thế có thể đã rất đắt đỏ nếu như nhóm ra mắt và chờ cho sản phẩm thất bại trước khi nhận ra yêu cầu phải thay đổi sản phẩm.

Trung tâm Envision của P&G đưa Bức tường Ảo lên một chiều kích khác. Đó là một bức tường lắp ghép cao 2,4 mét và dài 9,1 mét; những miếng ghép có thể được di chuyển để tạo ra một hang động gồm ba vách. Thông qua điều này, P&G có thể giả lập 10 cửa hàng hàng đầu trong các nhà bán lẻ hàng đầu của họ. Với mắt kính, găng tay và một thiết bị thực tế ảo, có thể thực sự đi qua những kệ hàng (hay đi trên chúng), họ thử nghiệm những ý tưởng mới và những môi trường cửa hàng mới, bỏ qua những ý tưởng sai lầm trên đường tìm được ý tưởng đúng đắn.

XÁC ĐỊNH THỜI ĐIỂM KHAI TỬ TỪ SỚM

Ted Williams từng nói rằng đánh một quả bóng chày là hành động đơn lẻ khó nhất trong thể thao – và trong những năm chơi hay nhất của ông, ông đã đánh hỏng 6/10 lần. Giống như bỏ luôn không đập một pha ném bóng khó trong bóng chày, khai tử các ý tưởng là một phần trọng yếu để làm tăng khả năng đập trúng bóng của doanh nghiệp. Tỉ lệ thất bại cho những sản phẩm mới bắt đầu ở mức 40%, và có thể lên tới 90%, phụ thuộc vào việc ai và

bằng cách nào thực hiện nghiên cứu. Nhanh chóng dẹp bỏ những dự án sẽ không thành công ngoài thị trường giúp bạn tập trung thời gian và năng lượng, giải phóng những nguồn lực chuyên môn quý giá và tiền bạc cho những dự án có cơ hội tốt hơn.

Mọi người lưỡng lự trong việc thủ tiêu một ý tưởng vì hai lý do. Thứ nhất là lo lắng. Liệu có phải tôi đang khai tử thứ gì đó sẽ trở nên lớn lao? Luôn có vài ví dụ về việc một ai đó kiên trì trong nhiều năm với nhiệm vụ của mình, và cuối cùng thành công ra sao. Tuy nhiên, chỉ riêng sự kiên trì không thể giải thích cho thành công. Trong gần như mọi trường hợp, dự án thành công vì nó đã được điều chỉnh lại, hay có những đột phá công nghệ bên ngoài tạo điều kiện cho nó, hay thời điểm trở nên thuận lợi. Lý do thứ hai là người lãnh đạo không muốn thách thức hay nói "không" với một người có thành tích quá khứ tuyệt vời rất tâm huyết về một dự án.

Một khi một nhóm đã xác định được một sản phẩm khả dĩ, xu hướng tự nhiên là nhóm muốn nó thành công. Điều này tạo ra định kiến thiên vị về việc tiếp tục tiến lên, thay vì đánh giá sự khó khăn của việc liệu có nên tiếp tục không. Nhóm có thể càng nghiêng về hướng phân tích đó bằng cách xử lý những vấn đề dễ dàng trước, và để lại những vấn đề khó khăn. P&G đã đảo lộn quá trình này. Các nhóm phải xác định cái gọi là "những vấn đề khai tử" – tức những vấn đề phải được giải quyết để sự cách tân có thể thành công. Họ phải cố gắng giải quyết những vấn đề khó nhất trước, để dẹp bỏ những rào cản cao nhất từ sớm. P&G gọi đây là "thực hiện thí nghiệm cuối cùng trước tiên". Đây là cách làm tối quan trọng, vì nó không chỉ giữ gìn và tập trung nguồn lực con người và tài chính quý giá, mà còn buộc nhóm cách tân và lãnh đạo nhóm phải nắm bắt được bản chất của thách thức cách tân cụ thể.

Trong các nhãn hàng và sản phẩm chăm sóc nhà cửa và cá nhân, P&G gặp phải hàng loạt "vấn đề khai tử". Hàng loạt câu hỏi có thể khiến những vấn đề này nổi lên.

- Có thị trường hay không? Liệu sẽ có đủ người tiêu dùng mua và sử dụng nhãn hàng hay sản phẩm cách tân này không?
- Liệu sản phẩm hay công nghệ mới này có khả thi? Bạn có thể thực sự sản xuất nó với số lượng mang tính thương mại hóa không?
- Liệu cách tân mới này có giá phải chăng không? Liệu nó có là giá trị tốt cho người tiêu dùng, hay tốt hơn so với thứ nó thay thế? Bạn có thể giảm chi phí vốn và/hoặc chi phí của

món hàng không?
- Để thành công, sẽ cần một thay đổi trong thói quen tiêu dùng hay không? Bạn có thể thay đổi điều đó không?
- Để thành công, bạn có phải tạo ra những kênh phân phối mới không? Liệu bạn có thể làm điều đó không?

Cần một ai đó với cả quyền hành lẫn sự cương quyết để thừa nhận những câu trả lời này và khai tử một dự án. Gần như không bao giờ đủ tiền để chi cho tất cả mọi thứ; một giám đốc cấp cao ở một vị trí tốt hơn để đánh giá danh mục và ưu tiên ai nhận được bao nhiêu. Không nghi ngờ gì nữa, một số dự án ít quan trọng, ít hứa hẹn hơn sẽ phải bị khai tử.

Việc tiêu diệt các dự án cần phải là một quy trình liên tục – tối thiểu bốn lần mỗi năm, để dòng dự án sẵn sàng được gọn ghẽ. Khai tử một dự án có thể là điều tồi tệ với tinh thần của các thành viên trong nhóm vốn khăng khăng giữ một giải pháp. Vì thế điều quan trọng là mọi người biết rằng một thất bại cụ thể không phải là sự đánh giá chung với năng lực của họ. Và nên nhớ, tiêu tốn nguồn lực vào một ý tưởng vô vọng cũng làm ảnh hưởng xấu đến tinh thần làm việc.

"Nếu muốn thành công, hãy tăng gấp đôi tỉ lệ thất bại của bạn", Tom Watson của IBM từng khuyên. "Thất bại thường xuyên để thành công sớm hơn" là câu thần chú của IDEO. Đó là một lời khuyên khó nuốt. Không công ty, không giám đốc cụ thể nào nhắm tới nấc thang tiếp theo, muốn là chủ nhân của một thất bại. Mặc dù vậy, có những điều là một thất bại thông minh hay một thất bại hiệu quả. Tuy nhiên, các công ty sẽ không tìm thấy những người cách tân nếu họ thiên về việc trừng phạt hay ngăn chặn thất bại. Văn hóa doanh nghiệp rất sống động; nó sẽ ngừng thở nếu các nhân viên cũng không dám thở vì sợ hãi.

HỌC HỎI TỪ QUÁ KHỨ

Người hoạt ngôn trong phòng cà phê là điều tốt, nhưng một công ty thật sự cách tân phải mang tính tổ chức hơn thế một chút. Không thể có văn hóa cách tân nếu mỗi dự án là một sự kiện một lần rồi thôi, độc nhất và tách rời khỏi phần còn lại của công ty. Kiến thức quá quan trọng để có thể bị bỏ xó. Các công ty cần phải thực hiện những nỗ lực có ý thức để xây dựng những mạng lưới xã hội lan truyền kiến thức và kinh nghiệm, sử dụng các công cụ như một mạng nội bộ trong công ty. Jeff Immelt của GE sử dụng một webcast trực tiếp để thảo luận những gì đang hoạt động hiệu quả và những gì không với 80 dự án Đột Phá Bằng Trí Tưởng

Tượng (Imagination Breakthrough) của công ty. Những người thực sự làm việc trong các dự án này là một phần cơ hữu của webcast đó. Với webcast, Immelt vươn tới tất cả các nhân viên với quá trình học hỏi diễn ra đồng thời và thông điệp rằng giới lãnh đạo đánh giá cao cả thành công lẫn thất bại. Ông rõ ràng và thẳng thắn về điều sau. Bất cứ ai cũng nhận được quan điểm từ chính ông mà không bị lọc qua những lớp quản lý trung gian.

Sau mỗi dự án cách tân – thành công hoặc không – lãnh đạo nhóm cần được yêu cầu viết ra và nhóm lựa chọn đánh giá lại một bản "xét nghiệm pháp y" (nếu cụm từ đó nghe hơi ghê rợn, hãy coi nó là một bản đánh giá sau hành động) của những gì đã diễn ra không đúng (hoặc đúng) và như thế nào. Toyota đã làm điều này trong hàng thập kỷ; hãng gọi nó là hansei, hay phản tỉnh, và có những buổi gặp hansei sau mỗi sáng kiến lớn. Toyota không chỉ tìm hiểu tại sao thứ gì đó thành công, mà họ còn có thể làm điều gì tốt hơn. Nếu một nhóm đã thành công hơn mong đợi nhiều chẳng hạn, nhóm được yêu cầu tìm hiểu tại sao không nắm bắt được tiềm năng đó ngay từ đầu. Những thất bại, một cách tự nhiên, nhận được sự phân tích tỉ mỉ.

Trong những cuộc đánh giá đó, quá trình làm việc lùi lại từ quy trình tới các quyết định, giả định, nguồn lực và chất lượng của nhóm; chỉ khi đó bạn mới nên đánh giá lầm lỗi của mọi người và xem xét những phán xét với họ.

Trong sự phân tích này, bạn phải đánh giá: Liệu có phải sự bất cẩn của các cá nhân, tính khí, sự thiếu tính bao quát hay trí tưởng tượng, hay một niềm kiêu hãnh "ta biết tất cả" đã dẫn tới thất bại? Đây là những sai sót cần được xử lý và đôi khi là trừng phạt. Mặt khác, nếu những điều này không phải là vấn đề, liệu nhóm và lãnh đạo nhóm có học được gì từ kinh nghiệm đó để cho phép họ làm tốt hơn lần tới không.

Những đánh giá sau hành động phải là một bản mô tả, với sự nhấn mạnh vào nguyên nhân và hậu quả. Chúng phải ngắn gọn (dài dòng thường là một hình thức truyền đạt mơ hồ). Rồi chúng phải tiếp cận được qua sự tư vấn. Sự hữu ích của bộ dữ liệu này cho một ủy ban đánh giá cách tân, chẳng hạn, phải rõ ràng.

Rủi ro của đánh giá sau hành động rất rõ; đó là một cơ hội vàng để đổ lỗi và thể hiện quyền uy. Nhưng đó không phải là lý do để bỏ qua sự đánh giá. Ở một mức độ nào đó, bạn phải tin tưởng người của mình; yêu cầu những thành viên khác trong nhóm xem xét bản báo cáo và yêu cầu lãnh đạo một đơn vị kinh doanh ký nó, để

có thể giúp đảm bảo tinh thần trung thực và hành vi chuẩn mực. Hơn nữa, giọng điệu trong bản báo cáo phải mang tính phân tích, chứ không phải cá nhân. Kỷ luật là điều quan trọng. Để thành công lớn, hãy tìm hiểu cách nào bạn làm được điều đó; cho những thất bại, hãy tìm hiểu cách nào để tránh lặp lại điều đó lần nữa.

Đây là công việc nhiều rủi ro, nhưng nếu như quân đội Mỹ có thể tiến hành những đánh giá sau hành động – họ đã làm điều đó kể từ Thế Chiến II – thật khó cãi rằng quá khó cho bất cứ công ty nào thực hiện các đánh giá như thế. Học hỏi từ quá khứ là tối quan trọng để cải thiện theo thời gian – và đó là một mắt xích quan trọng trong quá trình cách tân liên tục. Điển hình, báo cáo sau sáng tạo này (hay AIR) nên được thực hiện khi một dự án bị khai tử (sẽ bàn thêm ở phần sau), hoặc khi nó đạt tới (hay thất bại trong việc đạt tới) cột mốc đầu tiên được đặt ra cho nó.

Một báo cáo như thế nên bao gồm những gì?

- Một mô tả kết quả của dự án liên hệ tới các mục tiêu của nó.
- Một bản phân tích những nguyên nhân chính chịu trách nhiệm cho kết quả. Chúng ta có làm nghiên cứu đúng chưa? Chúng ta có đội nhóm thích hợp chưa? Công nghệ có thích hợp? Nguồn lực có đầy đủ? Chúng ta đã chọn những mục tiêu đúng và gắn kết với chúng chưa?
- Một định nghĩa về những tác động không ngờ tới.
- Một sự xem xét điều gì đã có thể được làm khác đi để có kết quả tốt hơn.
- Một sự giải thích về những bài học đã học được.

Hãy nhớ: Nó không mang tính cá nhân; đây là chuyện làm ăn. Đừng đề cập tới mọi người bằng tên tuổi cụ thể, trừ khi là với ý nghĩa tích cực.

Tổng hợp dữ liệu này cần mang tính hệ thống, với một phương pháp chung về việc ghi lại các sự kiện; nó cũng phải toàn diện, bao gồm cả những thành công và thất bại. Bằng cách thực hiện điều này một cách đều đặn, một công ty có thể giảm được rất nhiều đau đớn. Một bộ dữ liệu thành công không phải là một bộ dữ liệu đầy những câu chuyện thành công, mà là một bộ dữ liệu trung thực đầy tri thức. Công ty không học được từ quá khứ của mình có thể hoặc không lặp lại nó – nhưng tại sao lại để rủi ro đó tồn tại?

Những tổ chức sẽ thích thú hơn trong việc học hỏi từ thành công, nhưng thất bại thường mang tính chỉ đường tốt hơn nhiều. Dưới thời Jack Welch, GE có một quy định là ở các cuộc gặp lãnh đạo

hằng quý, mọi người phải đưa ra một ý tưởng có thể được áp dụng lại trong các ngành kinh doanh khác. Điều đó có vẻ là một ý tưởng tuyệt vời cho những cuộc gặp ở P&G, và chắc chắn không có vấn đề gì trong việc khiến các giám đốc mang tới thứ gì đó đã thành công. Những cuộc gặp này trở nên nhàm chán. Như Tolstoy đã nói, mọi gia đình hạnh phúc đều giống nhau; những gia đình bất hạnh lại có câu chuyện riêng của họ. Mọi người cần phải nghe những câu chuyện này. Ngay cả sau khi họ được yêu cầu đưa tới một câu chuyện về điều gì đó đã thất bại, mọi người vẫn muốn mang theo một câu chuyện thành công nữa. Đó là bản chất của con người, và bạn phải chống lại nó nếu muốn tạo ra một quy trình xã hội thành công nắm bắt được thực tế rằng mọi thứ xảy ra như nó phải xảy ra.

Thất bại không hẳn là sự đối lập với thành công, mà là một phần của quy trình cách tân thành công nếu bạn học hỏi được từ nó. Toyota biết điều đó. Sản phẩm Toyopet Crown của hãng, một chiếc sedan[15] thập niên 1950, đã thắng lớn ở Nhật Bản, nên khi Toyota nhìn thấy một cơ hội ở Mỹ, hãng tự tin đưa chiếc Crown ra nước ngoài. Crown ra mắt ở California năm 1956, với mục tiêu trở thành chiếc xe hơi được lựa chọn nhiều thứ hai của các gia đình Mỹ. Thay vào đó, nó trở thành một trò cười; chiếc Crown quá chật chội cho những thân hình người Mỹ to lớn và rung bần bật ở tốc độ trên đường cao tốc. Toyota phải rút khỏi thị trường Mỹ và không trở lại trong tám năm.

[15] Sedan (Saloon tại Anh) hiểu đơn giản là dòng xe du lịch có mui kín với thân xe chia làm ba khoang riêng biệt: khoang động cơ phía trước, khoang hành khách và khoang hành lý phía sau. Trong đó, khoang động cơ và khoang hành lý thấp hơn, khoang hành khách cao với hai hàng ghế.

Theo bất kỳ tiêu chuẩn nào, Toyopet (tên gọi giễu cợt cho chiếc Crown) là một thất bại, thậm chí là nỗi hổ thẹn. Chúng ta có thể ngờ rằng những giám đốc tham gia vào việc xuất khẩu nó không thể tự hào về chính họ hay nhận được bất cứ phần thưởng nào. Nhưng điều quan trọng hơn là cách Toyota phản ứng. Hãng xem xét lại điều gì đã sai và học hỏi từ đó. "Thất bại sáng chói", Matthew May viết trong cuốn The Elegant Solution, "đã trở thành động lực đằng sau sự tôn kính mới được định hình của Toyota cho những hệ thống. Các nhà lãnh đạo Toyota ở mọi cấp độ thề sẽ không bao giờ thiết kế và tiếp thị một sản phẩm nào viển vông như thế nữa."

Một công ty, một nhóm, một nhà lãnh đạo hay một cá nhân có thể chấp nhận và học hỏi từ thất bại sẽ trở nên cách tân hơn – và hạnh phúc hơn – so với một kẻ lập lờ nước đôi tránh né rủi ro và không để thứ gì đó sai lầm vì sẽ luôn có thứ gì đó sai lầm. Trong mọi sự cách tân của P&G kể từ năm 2000, luôn có ít nhất một trục trặc xuất hiện. Không ai trong đơn vị chăm sóc phụ nữ quên được việc phải đưa công nhân tới xưởng vào dịp nghỉ lễ Chiến sĩ Trận vong cuối tuần để đóng gói bằng tay sản phẩm Tampax Pearl vì máy đóng gói bị hỏng, và một sự thay đổi phút chót về giá đồng nghĩa cần phải có thêm hàng nghìn tấm biển rao hàng mới.

Trong trường hợp của Tampax Pearl, P&G đã có thể đưa ra sự can thiệp vào phút chót đúng đắn để cứu vãn sự cách tân, hãng cũng đã ra mắt khá nhiều sự cách tân thất bại ngoài thị trường. Tuy nhiên, mỗi thất bại đã đem tới những bài học mới giúp phát triển sự đánh giá các dự án cách tân mới.

Chấp nhận sự thất bại thường trực không đồng nghĩa với việc các nhà lãnh đạo nên ngồi yên và đợi thất bại. Thật ra là ngược lại. Một mặt, một số thất bại là không thể chấp nhận được – một sản phẩm thực phẩm bị nhiễm bẩn chẳng hạn, hay một động cơ phản lực bị lỗi. Các nhà máy phải an toàn; quá trình kiểm toán phải chính xác. Đó là việc của ban quản trị để bảo đảm rằng mọi người biết nơi nào thất bại có thể chấp nhận hay không thể được dung thứ.

Trong địa hạt có thể chấp nhận được, những lợi ích nổi lên chỉ khi thất bại được thừa nhận sớm và những lý do cho thất bại được tìm hiểu, tiếp thu và lan truyền. Dù nó có vẻ ngược đời, một quy trình cách tân dung thứ thất bại đòi hỏi sự quản lý nhiều hơn. Một trong những lý do cho một quy trình dòng chảy từ đầu tới cuối (xem chương Bảy) là đảm bảo rằng các dự án nhận được sự chú ý thích hợp ở thời điểm thích hợp. Thực thi một quy trình như thế đôi khi đồng nghĩa với việc thực thi – theo một nghĩa khác – những dự án vốn không thật sự hiệu quả. Với những ai đã đầu tư những nỗ lực lớn nhất của họ, điều này có thể cảm thấy rất giống một thất bại; thật ra, quy trình đã diễn ra đúng như nó nên diễn ra.

Những nhà lãnh đạo lớn của sự cách tân có thể cởi mở về một cách tân thất bại. Lấy ví dụ, Howard Schultz, người sáng lập kiêm CEO của Starbucks, còn giữ một bản tạp chí xấu số (và không ai nhớ) Joe trong văn phòng của ông. Nỗ lực mở rộng thương hiệu Starbucks vào ngành xuất bản này đã thất bại thảm hại; và theo mọi nghĩa, chẳng có gì đáng tiếc nuối với giới chữ nghĩa. Nhưng

Schultz giữ nó lại đó để tất cả cùng thấy. Bạn thử nghĩ xem điều đó tạo ra ấn tượng ra sao với một ai đó bước vào văn phòng của ông với một ý tưởng mới để trình bày hay một sai lầm để phạm phải nữa?

Jeff Immelt thậm chí đã viết một bài báo trên Business Week vào tháng Bảy năm 2006, tựa đề "My Favorite Mistake" (Sai lầm ưa thích nhất của tôi). Sai lầm của ông, có giá khoảng 20 triệu đô-la Mỹ, là đồng ý ra mắt một sản phẩm nhựa kém cỏi năm 1992 có tên Nuvel. "Tôi đã để yêu cầu về tốc độ áp đảo việc phải nghiên cứu và thử nghiệm thị trường đầy đủ từ trước" là chẩn đoán của ông. Và cách điều trị của ông là: "Điều đó khiến tôi học hỏi về việc lắng nghe tốt hơn. Hiện giờ tôi kỷ luật hơn trong việc chuẩn bị so với khi đó."

Google hay khoe khoang nhất việc họ sẵn sàng đốt tiền vào những thứ không bao giờ hiệu quả; dưới đây là một đoạn trích từ cáo bạch[16] IPO của hãng tháng Tư năm 2004.

[16] Bản cáo bạch là một tài liệu bắt buộc phải có trong hồ sơ đăng ký chào bán chứng khoán ra công chúng và hồ sơ niêm yết chứng khoán tại trung tâm giao dịch chứng khoán áp dụng cho các công ty có niêm yết cổ phiếu tại trung tâm giao dịch chứng khoán. Nội dung bản cáo bạch là công bố tất cả những thông tin của một công ty mà những thông tin đó có thể khiến cho các nhà đầu tư muốn hoặc không muốn mua cổ phiếu của công ty đó.

Chúng tôi sẽ không vì áp lực lợi nhuận ngắn hạn mà ngần ngại trước các dự án rủi ro cao, phần thưởng cao. Một vài vụ đánh cược trong quá khứ của chúng tôi đã tỏ ra cực kỳ tốt, còn những vụ khác thì không. Vì nhận ra theo đuổi những dự án như thế là chìa khóa cho thành công dài hạn, chúng tôi sẽ tiếp tục tìm kiếm chúng. Ví dụ như chúng tôi sẽ bỏ tiền cho những dự án có 10% cơ hội thành công nếu đặt những khoản cược nhỏ vào những lĩnh vực có vẻ mang tính đầu cơ hay thậm chí là kỳ quặc. Khi tỉ lệ phần thưởng tương ứng với rủi ro tăng lên, chúng tôi sẽ chấp nhận những dự án xa hơn các lĩnh vực thông thường của chúng tôi, nhất là khi khoản đầu tư ban đầu nhỏ… Hầu hết các dự án rủi ro thất bại thường dạy cho chúng tôi điều gì đó. Những dự án khác thành công và trở thành những doanh vụ hấp dẫn.

11 CÁCH TÂN "THẤT BẠI" LỚN NHẤT CỦA A. G. LAFLEY		
Thương hiệu	Tình trạng thị trường	Điều học hỏi then chốt
1. Nước rửa trái cây và rau củ Fit	Vẫn còn ngoài thị trường, thuộc sở hữu công ty khác	Đòi hỏi sự thay đổi thói quen quá lớn ở người tiêu dùng
2. Bộ lau nhà - vật khô Dryel	Vẫn còn ngoài thị trường, thuộc sở hữu công ty khác (với lượng khách hàng ít ỏi)	Đòi hỏi sự thay đổi thói quen quá lớn ở người tiêu dùng
3. Nước giặt Oxydol	Vẫn còn ngoài thị trường, thuộc sở hữu công ty khác	Ý tưởng tệ/nhỏ
4. Nước giặt Lemon Dash	Hơn 75 triệu đô-la Mỹ doanh số bán lẻ cho P&G, đã bị khai tử	Ý tưởng tốt; Không khác biệt
5. Nước giặt Bold 3	Bị chấm dứt	Ý tưởng nhỏ
6. Nước giặt Solo	Bị chấm dứt	Ý tưởng nhỏ
7. Olay Cosmetics	100 triệu đô-la Mỹ doanh số bán lẻ cho P&G đã bị khai tử	Không thực hiện dùng thử nghiệm người tiêu dùng trước khi ra mắt
8. Sản phẩm chăm sóc tóc Physique	Doanh số bán lẻ 100 triệu đô-la Mỹ trong năm đầu tiên bị khai tử	Không duy trì được sự khác biệt trong thương hiệu so với đối thủ cạnh tranh
9. Sản phẩm chăm sóc tóc Vidal Sassoon	Hơn 50 triệu đô-la Mỹ doanh số bán lẻ bị khai tử ở Mỹ, vẫn mạnh ở châu Á	Không thực hiện dùng thử nghiệm người tiêu dùng trước khi ra mắt
10. Snack mặn Torengo's	Bị chấm dứt	Bị cạnh tranh, quá cô lập
11. Khăn giấy Tempo	Bị chấm dứt	Ý tưởng nhỏ

Các công ty thực sự muốn cho thấy cam kết của họ với sự cách tân và không sợ hãi thất bại, có thể cho thăng tiến một ai đó mà dự án đã thất bại – và khiến sự thăng tiến đó là hoàn toàn minh bạch. Kỹ năng ở đây là chứng tỏ phần thưởng dựa trên sự đánh giá của cấp lãnh đạo về việc dự án được tiến hành tốt ra sao dựa trên thực tế lẽ ra nó có thể đã tốt thế nào. Những lãnh đạo cách tân giỏi rất khó

tìm; họ cần phải được gìn giữ, bảo vệ và thăng thưởng. Lý do duy nhất để trừng phạt một ai đó vì một dự án cách tân thất bại là sự bất cẩn và lười biếng. Những hành động, chẳng hạn như thăng thưởng, lên tiếng tốt hơn bất cứ webcast nào từ trên về việc công ty cam kết ra sao với việc tưởng thưởng sự chấp nhận rủi ro.

Những người tài năng trong lĩnh vực chăm sóc phụ nữ của P&G, một trong những ngôi sao của P&G, có nhiều thứ để ăn mừng. Nhưng trong vài năm qua, Melanie Healey, như một phần của Giải thưởng FemCare Delight (được biết tới, thật tự nhiên, dưới tên gọi "Femmies") đã đưa ra thêm Giải thưởng Fail Forward (Thất bại tiến lên phía trước) của Tổng Giám đốc cho "nhóm/cá nhân nào đã cho phép tổ chức học hỏi được đáng kể từ một thất bại và kết quả là tạo điều kiện cho một dự án tương lai hay một nhóm tiến lên nhanh hơn và/hoặc tốt hơn nhiều." Người nhận giải – trong những hoàn cảnh đó, sẽ lưỡng lự nhận mình là người "chiến thắng" – khó có thể nổi tiếng hơn. Liệu đó có thật sự là cách đúng để vận hành một doanh nghiệp?

Có – dứt khoát là như thế. Thật dễ dàng (và cần thiết) để ăn mừng thành công. Và trong khi có cảm giác là khác thường khi làm điều tương tự với thất bại, một công ty quan tâm tới sự cách tân phải làm quen với ý tưởng rằng không phải mọi thứ đều hiệu quả. Tạp chí Fortune mới đây kể một câu chuyện về một giám đốc ở Google nhận ra cô đã phạm một sai lầm trị giá nhiều triệu đô-la. Cô thông báo với CEO Eric Schmidt về điều đó – và được tiễn ra với một cái vỗ vai: "Tốt hơn là thử và thất bại", CEO nói, "chứ đừng không thử." (Nhưng làm ơn, đừng biến điều đó thành thói quen.) "Một ai đó phải ở trong một nhóm thất bại," Gail Fogg, giám đốc tiếp thị của bộ phận chăm sóc phụ nữ toàn cầu, giải thích, "và họ phải hiểu rằng họ sẽ không bị cách chức."

Một câu chuyện đã được lan truyền ở P&G trong nhiều năm – và có thể có thật – là về một dự án thất bại nghiêm trọng. Lãnh đạo dự án cảm thấy tệ tới mức ông xin từ chức. "Tôi từ chối đơn từ chức của anh," lãnh đạo nói với ông. "Tôi đã chi rất nhiều tiền để đào tạo anh." Qua thời gian P&G đã học được rằng tốt hơn là thất bại sớm và với ít tổn thất. Trong một quy trình cách tân vận hành trơn tru, đó là điều xảy ra – và chính những kiểu thất bại này xứng đáng nhận phần thưởng.

Giống như việc tạo ra những ý tưởng mới là một quá trình liên tục, nhìn nhận việc kết liễu chúng theo cách tương tự là điều có ích. Thị trường có thể thay đổi giữa chừng; những ý tưởng lớn có

thể trở nên nhạt nhòa; những ý tưởng tệ có thể trở thành những kẻ chiến thắng vì các điều kiện thay đổi. Đó là nơi mà sự tự tin và linh hoạt trở nên cực kỳ quan trọng. Trong cách tân, cái chết không phải là kết thúc và những quyết định phải được đánh giá liên tục.

SỬ DỤNG CÁC THƯỚC ĐO ĐỂ ĐO LƯỜNG SỰ CÁCH TÂN

Quy trình kinh doanh, giống như bán hàng, sản xuất và hậu cần, có những thước đo được định hình ổn định. Lý do là rõ ràng: Điều gì đo lường được sẽ được làm; và điều gì đo lường được có thể được cải thiện. Tư duy thông thường cho rằng sự cách tân, không giống như những quy trình khác, là không thể đo lường. Tuy nhiên, thực tế là nó có thể. Bạn cần những công cụ thích hợp và kiến thức về những giai đoạn khác nhau mà ở đó sự tiến bộ trong cách tân có thể và cần được đo lường. Kinh nghiệm và nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng một số công ty đã đạt được những đột phá trong việc đo lường năng suất và hiệu quả của quy trình cách tân.

Những thước đo thích hợp giúp tạo ra sự ăn khớp giữa các phần khác nhau của tổ chức, chẳng hạn như công nghệ và tiếp thị, đặt nền tảng cho sự phân bổ nguồn lực, hình thành cơ sở cho phần thưởng và sự thăng tiến. Lấy ví dụ, một mục tiêu cho lợi nhuận đầu ra từ cách tân là thêm 5% tăng trưởng tự thân trong năm tài chính tới cung cấp động lực, bối cảnh và năng lượng cho những người làm việc cùng nhau để đạt được nó. Ở P&G, những lợi ích của các thước đo rõ ràng đã vượt ra ngoài sự cải thiện lợi nhuận và tỉ lệ tăng trưởng doanh thu, bao gồm những lợi ích hữu hình và vô hình như củng cố cho một số nhãn hàng; mối quan hệ mạnh mẽ hơn với các nhà bán lẻ; sức mạnh tinh thần và sự tự tin trong nội bộ tổ chức để thay đổi cuộc chơi trong bối cảnh mới.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA VIỆC LỰA CHỌN VÀ SỬ DỤNG CÁC THƯỚC ĐO CÁCH TÂN

1. Hãy suy nghĩ về việc đo lường sự cách tân như bạn sẽ đầu tư vào một danh mục, nơi bạn quan tâm tới tổng lợi nhuận thu về hơn là từng cổ phiếu, trái phiếu hay các quỹ tương hỗ đơn lẻ. Điểm mấu chốt là đừng đo lường từng dự án đơn lẻ rồi tuyên bố chiến thắng hay thất bại, mà phải đo lường tổng đầu tư trong một giai đoạn thời gian so sánh với tổng doanh thu. Điều này tập hợp các dự án rủi ro cao và thấp lại và khuyến khích mọi người thực hiện những thay đổi khôn ngoan.

2. Những gì sự cách tân mang lại có độ trễ về thời gian giống như các khoản đầu tư khác mà bạn đã thực hiện, chẳng hạn như xây dựng và sử dụng tối đa công suất của một nhà máy chế tạo.

3. Thứ gì đó có thể đo đếm được không có nghĩa là đáng để đếm. Đếm những gì quan trọng bất chấp sự khó khăn và thiếu chính xác. Các thước đo còn thiếu chính xác với những thứ sẽ trở nên chính xác vào ngày mai.

4. Một số khía cạnh của sự cách tân có thể được định lượng chính xác, chẳng hạn như tỉ lệ phần trăm của các sản phẩm mới trong một giai đoạn thời gian cụ thể. Những thước đo khác là định tính và chỉ có thể đo lường dựa trên một phạm vi tương đối. Lấy ví dụ, bạn có một số nhóm cách tân và xác định theo thang điểm từ 1 tới 10, Nhóm sáng tạo A được 9 điểm vì phát hiện ra những hiểu biết về người tiêu dùng và tích hợp chúng vào quá trình ra quyết định hiệu quả, trong khi Nhóm B chỉ được 3 điểm. Những phép đo định tính thường nhắm vào những vấn đề có tính chất tối quan trọng với nhiệm vụ, xác định nhiệm vụ đó thành công hay thất bại.

5. Các khía cạnh khác là những phép đo số liệu thuần túy tạo nền tảng cho các kết quả tài chính sau đó – chẳng hạn như tốc độ phát triển một sản phẩm mẫu và số lượng sự điều chỉnh được thử nghiệm với "chủ nhân", tức người tiêu dùng.

6. Mỗi giai đoạn của quy trình cách tân cần có những thước đo và cột mốc kết quả linh hoạt. Ví dụ với 100 ý tưởng được bật đèn xanh, bao nhiêu trong số đó sẽ trải qua được quá trình nuôi dưỡng? Rồi bao nhiêu ra được tới thị trường? (Chính ở giai đoạn tiến ra thị trường, những quyết định đầu tư lớn mới được đưa ra và thành quả cuối cùng được xác định.) Cuối cùng, bao nhiêu sau đó sẽ thành công trong mắt người tiêu dùng và đáp ứng được các tiêu chí tài chính?

7. Đầu ra của sự cách tân là kết quả từ một loạt các quyết định ở mỗi giai đoạn và mỗi thời kỳ, mỗi cái được xây dựng trên cái trước đó. Như thế, các thước đo và các quyết định càng trở nên tốt hơn ở mỗi giai đoạn, sự hiệu quả của toàn bộ quá trình càng cao. Kỷ luật của việc đánh giá mỗi giai đoạn có ảnh hưởng rất quan trọng lên kết quả của sự cách tân.

8. Số người đã phát triển cho sự thăng tiến trong tương lai, đặc biệt là ở mức độ quản lý chung, bằng cách xây dựng đường cong kinh nghiệm của họ trong quá trình cách tân.

LEGO QUẢN TRỊ RỦI RO NHƯ THẾ NÀO

Hiểu người tiêu dùng và người tiêu dùng giúp bạn giảm bớt rủi ro. Điều quan trọng là tạo ra những quy trình xã hội đưa những hiểu biết này vào các quyết định quan trọng, bao gồm đánh cược vào ý tưởng nào, đặc biệt khi đã tới lúc đưa ra những khoản đầu tư lớn. Trong các ngành như thời trang, đồ chơi hay nội thất trong vườn, nơi việc mua hàng tập trung và những quyết định một lần là rất quan trọng, chỉ cần một mùa bán không thành công có thể để lại hậu quả tai hại. Đó là điều đã xảy ra với Tập đoàn LEGO vào đầu những năm 2000. Các sản phẩm của hãng bỏ lỡ thời điểm và công ty suýt phá sản. Khi Jørgen Vig Knudstorp trở thành CEO năm 2004, sứ mệnh đầu tiên của ông là sống sót thêm một ngày nữa. Ông bán tháo các tài sản không phải cốt lõi để tạo ra chút dòng tiền mặt và phi tập trung hóa quá trình ra quyết định. Ông đã xây dựng một đội nhóm lãnh đạo để hồi sinh thương hiệu, cải thiện quan hệ với những nhà cung cấp và cải thiện chuỗi cung ứng của LEGO.

Khi làm điều đó, ông đã hướng tầm mắt vào tỉ lệ phần trăm doanh thu sẽ tới từ các sản phẩm mới, nhưng với sự chú ý thận trọng vào việc cải thiện cơ hội mà những sản phẩm mới đó sẽ bán được. Khoảng một nửa lượng mua đồ chơi được thực hiện trong sáu tuần lễ trước Giáng sinh. Nếu bạn tung ra sản phẩm sai lầm trên kệ bán lẻ, sẽ không có thời gian để hồi phục. Bạn sẽ mắc kẹt với món hàng mà bạn phải giảm giá mạnh và biết mình sắp trải qua một năm tồi tệ. Knudstorp có bước đi lớn hướng tới việc giảm bớt rủi ro bằng cách đưa người dùng và hãng bán lẻ tham gia vào những thời điểm ra quyết định then chốt.

LEGO có một quy trình vẽ bản đồ hướng đi chung mà sự phát triển sản phẩm nên noi theo dựa trên những khuynh hướng trong thói quen chơi đồ chơi, các hình mẫu trong xã hội, điều xảy ra ở các hội chợ đồ chơi và trong bối cảnh truyền thông, điều gì có vẻ khiến trẻ em phấn khích. Trước hết, các ý tưởng sản phẩm bắt đầu định hình. Trong giai đoạn đầu, sự giảm bớt lớn đầu tiên trong danh mục được thực hiện. Trong số 50 ý tưởng được trình bày, khoảng một phần ba bị loại bỏ. Những ý tưởng tốt nhất sẽ được tinh chỉnh lại và chuẩn bị thử nghiệm với người dùng.

Những quyết định theo đuổi ý tưởng nào được đưa ra bởi một nhóm không chỉ bao gồm những nhà thiết kế và giám đốc sản phẩm, mà cả những người ở gần hơn với thị trường: những người làm việc ở các cửa hàng bán lẻ chính của LEGO, làm việc với người tiêu dùng và đội ngũ tiếp thị ở nhiều nước. Những người với kinh

nghiệm thị trường có thứ mà Knudstorp gọi là một "trí thông minh thực tế", một cảm giác tốt về việc sản phẩm nào sẽ hấp dẫn với những người tiêu dùng và người dùng đích thực. CEO đảm bảo rằng những người đó không chỉ có mặt, mà còn được lắng nghe. Ông biết rằng nếu chính ông nêu ý kiến, mọi người sẽ rất coi trọng nó vì địa vị của ông. Đó là một vấn đề, vì ông không coi mình là nguồn tri thức tốt nhất về điều gì sẽ bán được. "Tôi không có thông tin, và thành thật mà nói, tôi không có kinh nghiệm", ông nói.

Do đó, Knudstorp lùi lại, quan sát mọi người và cách họ lắng nghe, tưởng tượng, kết nối và xây dựng cùng nhau, theo dõi các bình luận đóng lại các ý tưởng quá sớm. Những bình luận như thế thường bắt đầu với: "Đúng, nhưng mà", giống như trong: "Đúng, nhưng mà chúng tôi đã thử nghiệm điều đó ở Đức và nó không hiệu quả. Nó sẽ không bao giờ hiệu quả ở Mỹ." Ông theo dõi để chắc chắn rằng ý kiến của mọi người thực tế và rằng mọi người đều tham gia. "Tuy nhiều người có kinh nghiệm sâu sắc và một nguồn tri thức tuyệt vời, nhưng những người trẻ thiếu điều đó lại thường là nguồn lực cho những ý tưởng tươi mới," Knudstorp giải thích. "Giống như việc làm vườn. Bạn phải bảo vệ những hạt giống non."

Khi tham gia vào các phiên thảo luận này, Knudstorp phát triển kiến thức chuyên môn trong việc đánh giá và cải thiện hệ thống xã hội của các chuyên gia đưa ra quyết định tương ứng với quy trình cách tân. Tuy không đưa ra những quyết định khi nào thì bật đèn xanh, nhưng ông quả có đưa ra quyết định lãnh đạo về việc làm thế nào để thay đổi hệ thống xã hội bằng cách thay đổi một hay nhiều hơn những người quan trọng.

Khớp nối quan trọng nhất là khi những quyết định được đưa ra về việc nên đưa sản phẩm nào vào sản xuất, kích hoạt những khoản đầu tư lớn để đạt được các công cụ và thiết bị tạo khuôn, qua đó làm tăng rủi ro tài chính với công ty. Những quyết định này được đưa ra khoảng 18 tháng trước khi sản phẩm lên kệ (dù chu kỳ đó đang được rút ngắn); vì thế, ví dụ, LEGO quyết định vào tháng Hai năm 2008 thứ gì sẽ nằm trên kệ vào Giáng sinh năm 2009.

Ở điểm này, LEGO tận dụng một góc nhìn khác để cải thiện cơ hội đưa ra lựa chọn đúng của hãng: góc nhìn của người tiêu dùng của hãng. Đó là những chuỗi bán lẻ và nhà phân phối lớn như Wal-Mart, Toys "R" Us và Top Toy, lực lượng áp đảo trong ngành bán lẻ đồ chơi ở Bắc Âu. Trong một giai đoạn hai tuần, LEGO đưa các thương nhân và người mua hàng từ những cửa hàng then chốt tới

tổng hành dinh của hãng tại Billund, Đan Mạch. Các nhân viên dẫn họ đi thăm thú cơ sở, giải thích triết lý kinh doanh của công ty và dành cả ngày xem qua toàn bộ danh mục. Khi LEGO bắt đầu quy trình này năm 2005, đó là lần đầu tiên ngay cả với những khách hàng lâu năm. Top Toy chẳng hạn, đã hợp tác kinh doanh với LEGO kể từ ngày hãng thành lập 42 năm trước, nhưng trước kia chưa bao giờ được mời vào bên trong công ty.

Ý tưởng đằng sau những chuyến thăm Billund là tận dụng trí tuệ chung của các hãng bán lẻ trong khi vẫn còn thời gian thực hiện những điều chỉnh, dù điều đó có nghĩa là bổ sung thêm một dây chuyền sản xuất nữa hay hủy bỏ một sản phẩm mà các hãng bán lẻ nghĩ là sẽ bán chạy. Những bình luận nhỏ đưa ra các đầu mối quan trọng: "Tại sao các bạn có một con robot trong loạt sản phẩm này trong khi cũng có robot trong những loạt sản phẩm khác?"; "Tại sao mẫu này lại ở trong loạt sản phẩm BIONICLE chứ không phải là EXOFORCE?"; "Những mẫu này nhìn quá giống nhau; các bạn có cần giữ cả hai không?"; Knudstorp nói những đánh giá đó ở trong số những đánh giá sản phẩm sâu sắc nhất mà ông từng có. Những chuyến thăm là một nguồn tri thức dồi dào. Chúng cũng giúp việc bán hàng dễ hơn. Vì những người mua quen thuộc với các dòng sản phẩm và có thể giúp định hình chúng, họ gần như đã ngấm ngầm đồng ý mua chúng.

Những thương nhân, giống như mọi con người, đều có thiên kiến riêng của họ. Việc mở rộng diện người bạn sẽ lắng nghe sẽ có ích. Khi LEGO trình bày ý tưởng của hãng là tạo ra loạt đồ chơi Viking, những người mua ở Top Toy nghi ngờ liệu nó có được sức hút toàn cầu hay không. Họ nghĩ rằng nó "quá Bắc Âu". Tuy vậy, một số nhà bán lẻ Mỹ đã bày tỏ sự hứng thú, thuyết phục LEGO rằng Viking là một chủ đề đồ chơi toàn cầu và xúc tiến. Loạt đồ chơi này là một thành công lớn, đặc biệt là ở Mỹ.

Không ai ở LEGO kỳ vọng loại trừ rủi ro, nhưng tìm ra những con đường để giảm bớt nó khiến việc kinh doanh dễ đoán hơn. Năm 2004, không ngạc nhiên khi doanh số được tiên đoán giảm tới 20-30%. Trong ba năm qua, công ty đã luôn có thể tăng trưởng ở mức 5-10%.

Phải, sự cách tân có thể rủi ro, nhưng không cách tân còn rủi ro hơn. Thật ra, đó là sự bảo đảm cho thất bại. Như kinh tế gia vĩ đại Joseph Schumpeter từng nói, các công ty chống lại sự thay đổi "đang đứng trên mặt đất rung chuyển ngay dưới chân họ". Điều đó luôn đúng; điều khác biệt là giờ mặt đất đang rung chuyển nhanh hơn bao giờ hết.

HÃY HỎI CHÍNH MÌNH VÀO SÁNG THỨ HAI

- Bạn đang sử dụng các thước đo cho sự cách tân để ảnh hưởng lên hành vi như thế nào?
- Bạn có đo lường tổng danh mục cách tân, chứ không chỉ những dự án riêng lẻ hay không?
- Độ gắn kết trong việc ghép nhóm các dự án trong danh mục của bạn tốt tới đâu cho mục đích đo lường: đột phá rủi ro cao/phần thưởng cao (dài hạn); rủi ro thấp/phần thưởng thấp (ngắn hạn). Những cách phân nhóm đó cho thấy quản trị các dự án đột phá khác với quản trị các dự án có tính ngắn hạn.
- Bạn xác định thời điểm cột mốc ở giai đoạn khi một quyết định đưa ra để ra mắt một sản phẩm hay tiến ra thị trường tốt ra sao? Cho tới khi đó, tuy sự đầu tư mang tính tri thức vẫn cao, nhưng sự đầu tư tài chính còn thấp.
- Bạn xây dựng đường cong kinh nghiệm của mình tốt ra sao bằng cách học hỏi từ những dự án cách tân trước đó và cải thiện quá trình ra quyết định ở mỗi cột mốc?
- Bạn làm tốt tới đâu trong việc bảo đảm sự trung thực về mặt tri thức? Một vấn đề thường thấy là một nhóm có thể quá muốn một dự án thành công đến mức đưa vào những nghiên cứu được thiết kế nghèo nàn hay phớt lờ những thông tin tiêu cực.
- Bạn kiên trì và cương quyết tới đâu khi đánh giá thời điểm theo đuổi hoặc khai tử một dự án?

PHẦN BA
VĂN HÓA CÁCH TÂN

Liệu có một tổ chức tồn tại mà không cần nỗ lực phát triển một văn hóa làm việc tập thể và hợp tác? Xét cho cùng, đó là cách mà mọi việc được làm cho xong. Nhưng tại sao, nếu làm việc nhóm tồn tại, nó lại thường thất bại trong việc mang tới sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận tự thân một cách ổn định? Lý do là, trong hành động thực tế, sự hợp tác và làm việc nhóm bị giới hạn trong những đơn vị riêng lẻ hay các phòng ban chức năng nơi mọi người ngồi cả ngày làm việc của họ. Sự cách tân đòi hỏi điều gì đó khác – sự hợp tác và làm việc nhóm khắp các đơn vị riêng lẻ và bao gồm những người từ bên ngoài tổ chức. Điều đó đồng nghĩa những nhà lãnh đạo phải tư duy và hành động khác đi để sự cách tân xảy ra. Những nhà lãnh đạo thiết lập tốc độ bằng cách ấn định và làm gương cho những giá trị, niềm tin, thái độ và hành vi mang đến sự cách tân.

Ngoài những phẩm chất truyền thống, các nhà lãnh đạo cách tân có những đặc điểm, nét tiêu biểu và kỹ năng riêng. Cần một sự khẩn thiết trong việc xác định những kiểu nhà lãnh đạo này từ sớm. Các nhà lãnh đạo cách tân nuôi dưỡng các lãnh đạo khác bằng cách tạo ra những con đường mới, thường rất khác biệt, trong tổ chức.

Trong phần này, chúng tôi chia sẻ với bạn những quan sát và kinh nghiệm trực tiếp về việc làm sao để xây dựng những đội nhóm liên phòng ban khiến cho sự cách tân xảy ra và cách để xác định, huấn luyện và phát triển những lãnh đạo cách tân.

Chương chín
CÁCH TÂN LÀ MỘT MÔN THỂ THAO ĐỒNG ĐỘI

Văn hóa kết nối và can đảm

Khi tôi gia nhập P&G vào thập niên 1970, mọi người đều muốn làm việc cho những doanh vụ lớn và đã ổn định; đó có vẻ là con đường tốt nhất để thăng tiến. Chẳng ai muốn ở những dự án thiếu chắc chắn. Đó là điều tôi đã nhận được. Tôi trải qua hai năm làm việc trong một hoạt động cách tân sản phẩm mới bí mật được gọi là H-85. Nó không bao giờ được ra mắt thị trường. Tôi lo lắng: Liệu tôi có nhận được một sự phân công khác sau khi đã làm việc vô ích vì một thất bại? Tôi đã được nhận và có một sự nghiệp dài lâu. Dẫu vậy, câu chuyện này minh họa cho nền văn hóa đã tồn tại – bảo thủ và có chút hơi thận trọng thái quá. Mọi người sợ hãi, một cách duy lý, khi bị gắn với sự cách tân rủi ro – với bất cứ thứ gì không phải là một thành công được xác lập rõ ràng.

Kể từ khi trở thành CEO, tôi đã cố gắng thúc đẩy nền văn hóa can đảm hơn, kết nối hơn và hợp tác hơn – một nền văn hóa mà trong đó mọi người muốn chấp nhận rủi ro để xác định những sự cách tân thay đổi cuộc chơi, củng cố cho cuộc sống. Cần phải có sự gan lì nhất định để xử lý những điều chưa biết hoặc mơ hồ. Việc đi trước thị trường có thể rất cô độc. Dick Byerly, một nhà nghiên cứu kỳ dị, đã giữ cho Dự án X tồn tại rất lâu sau khi những người khác đã từ bỏ nó, thậm chí tới thời điểm không tiết lộ công việc của ông trong các báo cáo hằng tuần. Giờ nhớ lại, ông không chỉ đi trước cuộc chơi, mà đã tạo ra nó. Dự án X trở thành Tide, loại nước giặt tổng hợp đầu tiên. Cách tân có thể nghĩa là gắn chặt với những gì bạn theo đuổi; một nền văn hóa can đảm, được kết nối có nghĩa là nó không bị loại bỏ và bạn không đơn độc khi chấp nhận rủi ro.

Điều tôi đang thấy hiện giờ là ngày càng có nhiều nhân viên P&G đón nhận ý tưởng khám phá ranh giới. Điều đó đã trở thành một lối sống, một giá trị mà họ đón nhận mà không cần phải nói với họ. Chúng tôi có một hệ thống đăng tuyển dụng mở, và không gặp khó khăn gì trong việc tìm người cho hầu hết các dự án cách tân của mình. Mọi người phấn khích về việc được tham gia vào trò chơi cách tân, điều không chỉ cung cấp sự hài lòng nội tại, mà còn được coi là con đường dẫn tới sự thừa nhận và thăng tiến nghề nghiệp.

Rõ ràng, chúng tôi muốn có nhiều người chiến thắng; nhưng chúng tôi cũng muốn khuyến khích một bộ khung của điều mà tôi gọi là "những hành vi kết nối": Nếu chúng tôi có được hành vi đó, những người chiến thắng sẽ theo sau. Một nền văn hóa cách tân nuôi dưỡng sự cởi mở, hiếu kỳ, kết nối với nhà cung ứng và người tiêu dùng, và khả năng nói: "Tôi gặp một vấn đề mà tôi không thể giải quyết. Có ai đó giúp được không?" Đó là thái độ vừa mô tả một nền văn hóa cách tân vừa giúp tạo ra một nền văn hóa như thế. Đó là một nền văn hóa mà trong đó mọi người muốn vượt lên và vượt ra ngoài tiêu chuẩn thông thường vì họ cảm nhận được một sứ mệnh. Để làm được điều đó, bạn cần các cơ chế và công cụ xã hội để đóng khuôn những chuyên gia đa dạng trong những nhóm chức năng khác biệt cao độ.

Tuy có rất nhiều cách để xây dựng những nhóm cách tân, hai cách chúng tôi trình bày là Clay Street và đồng định vị. Clay Street là một phương pháp mang mọi người chưa từng làm việc chung trước kia lại với nhau để tạo thành một nhóm chức năng chuyên biệt cao độ. Tất cả đều có chuyên môn tuyệt vời. Một số có cái tôi rất lớn. Họ học cách kiềm chế cái tôi của mình, lắng nghe người khác và xây dựng dựa trên những ý tưởng của nhau – nhanh chóng và không có sự chỉ trích người khác cùng sự ích kỷ mà chủ nhân của một ý tưởng thường thể hiện.

Đồng định vị, đơn giản là có cơ hội để tương tác đồng thời với mọi người, giúp một đơn vị kinh doanh trở nên cách tân về mặt văn hóa. Để chuyển đổi một ý tưởng thành thực tế, dòng chảy không sàng lọc thông tin phải tồn tại. Đưa mọi người lại với nhau trong cùng một khoảnh khắc hưng phấn để tất cả mọi người nghe cùng một điều và xây dựng trên những ý tưởng của người khác sẽ làm tăng cơ hội đạt tới điểm bùng phát.

SÂN KHẤU CỦA SỰ CÁCH TÂN

Trong một ví dụ thu nhỏ về một nơi mà các nhóm cách tân được

xây dựng từ con số không, những hành vi kết nối là tiêu chuẩn, và nền văn hóa là sự can đảm, hãy tới thăm một khu sắc sảo và đầy vẻ hippi ở trung tâm Cincinnati có tên gọi Over-the-Rhine. Bạn bước vào trong một nhà máy bia đã được chuyển đổi công năng ở Clay Street, nơi này nhìn giống như một sự kết hợp của một viện nghiên cứu và một sân chơi. Có những chiếc bàn với những tấm bảng trắng, khu vực máy tính và hội thảo. Nhưng cũng có cả bút màu, đồ chơi và các tấm bảng đen trên tường; không có gì khác thường nếu có người ngồi thành một vòng tròn kể chuyện. Thậm chí còn có cả những miếng đính lên tường nhìn như đồ mỹ thuật của trẻ con khắp nơi.

Với những ai nghĩ rằng P&G đầy những kẻ khuôn phép (tức là đàn ông tóc ngắn, áo cổ cồn trắng và những vấn đề nghiêm túc về đội bóng chày Cincinnati Reds), đừng tới Clay Street. Mọi ảo ảnh sẽ bị xóa tan. Đứng đầu nơi này là Dave Kuehler, một nhà thiết kế/giám đốc nhà hát/kỹ sư thậm chí còn không có lấy một chiếc áo cổ cồn trắng. Vào một ngày bất kỳ, bạn có thể thấy mọi người ở đây đang chơi những trò chơi cải tiến, hay trò chuyện về thần thoại Vua Arthur, hay lắng nghe một bài giảng về đột phá mới nhất trong sinh học. Nếu nghĩ tất cả chỉ là chơi bời và không phải công việc, thì bạn đã lầm. Các nhóm ở Clay Street thực sự làm việc chăm chỉ. Chỉ là họ làm việc theo cách khác. Clay Street, như tên tuổi của nó, là một cách tiếp cận mang tính hệ thống để tạo ra những nhóm chiến đấu với những điều còn chưa biết và giải quyết các vấn đề kinh doanh tối quan trọng. “Mọi người về bản chất là sáng tạo. Đó là một phần của bản chất con người. Chúng tôi tổ chức xung quanh điều đó”, Kuehler nói. “Chúng tôi cố gắng định hình lại mọi thứ.” Theo Kuehler, Clay Street không phải là một quá trình. Nó là một cách tiếp cận. Mỗi đội nhóm đều là độc nhất, và các quy trình của họ sẽ phản ánh điều đó. Nếu bạn tạo ra những điều kiện ban đầu đúng đắn – con người, mục đích và môi trường – một nhóm sẽ tạo ra những nền văn hóa, những công cụ và những quy trình của riêng họ để hoàn tất nhiệm vụ. “Các rào cản từ những phòng ban chức năng, điều thông thường trong rất nhiều công việc đội nhóm, không phải là vấn đề ở đây. Chúng tôi phục vụ người tiêu dùng, ý tưởng và phục vụ lẫn nhau,” Kuehler nói.

Cách tân là một hoạt động nhóm. Một nhóm hiệu quả vừa có tính thực tế, vừa sẵn sàng khám phá những ý tưởng bên ngoài chiếc hộp. Một cách mà P&G làm điều đó là Clay Street.

Cách nó hoạt động là một giám đốc của P&G – thường là chủ tịch hay tổng giám đốc – xác định một vấn đề liên quan tới tăng trưởng, chẳng hạn như ra mắt lại một thương hiệu hay chế tạo ra

một sản phẩm mới để phù hợp với một phân khúc thị trường. Giám đốc cần lựa chọn một ý tưởng liên kết với chiến lược kinh doanh; nếu không, nó sẽ không đáng làm. Người bảo trợ tập hợp một nhóm từ 8-12 người và trả một khoản phí cho Clay Street; ý tưởng không phải là kiếm lợi nhuận, mà bảo đảm rằng doanh vụ nghiêm túc. Hơn nữa, thị trường nội bộ cho Clay Street là một thử nghiệm gắt gao với giá trị của nó: Nếu không ai muốn trả tiền, đó sẽ là một dấu hiệu cho thấy các dịch vụ của nó không được coi là đáng giá. Theo nghĩa đó, Clay Street rõ ràng đã chứng tỏ được mình. Hai dự án được chạy đồng thời trong nhà máy bia cũ, nhưng còn rất nhiều yêu cầu khác, nên những người ở Clay Street lọc ra và chọn lựa những dự án quan trọng nhất với lợi ích lớn nhất. Những vấn đề nhỏ không cần để ý tới.

"Dự án phải có một mục tiêu", Claudia Kotchka, giám đốc thiết kế của P&G nói, cô là người đã chịu trách nhiệm cho việc mở cửa Kuehler và ý tưởng Clay Street tới Cincinnati từ Mattel. Về ClayStreet, cô nói: "Chúng tôi không quan tâm tới một ý tưởng điên rồ. Nó phải có ý nghĩa; cần phải có một câu trả lời mà chúng tôi có thể áp dụng."

Những thành viên của nhóm được giải phóng khỏi các trách nhiệm thông thường của họ trong vài tuần và làm việc riêng ở Clay Street; họ thậm chí bị cấm gửi e-mail cho các đồng nghiệp cũ. Đây là một môi trường hoàn toàn chìm đắm; mọi người tập trung sâu sắc vào cùng một nhiệm vụ và có thể giao tiếp liên tục với nhau. Đó là công thức cho những đột phá.

Nhóm được tổ chức kỹ lưỡng để đảm bảo hàng loạt các quy định được tuân thủ; cũng có một vài người từ bên ngoài, do nhiều khả năng đưa ra những nhận định kiểu "hoàng đế cởi truồng" hơn. Ngay cả nếu đó là một dự án tiếp thị chẳng hạn, khả năng cao là sẽ có những người tham gia từ các lĩnh vực tài chính, nhân sự và sản xuất; cũng sẽ có sự đa dạng về tuổi tác, giới tính và những người từ nhiều thành phố khác nhau trên cả nước. "Nếu bạn chọn đúng vai", Kuehler nói, dùng từ ngữ gốc sân khấu của ông, "phần còn lại chỉ là kiểm soát đám đông." Những người làm việc toàn thời gian ở Clay Street – chỉ có bốn người – tập hợp lại những bộ chỉ dẫn khởi động tự làm, bao gồm chiến lược thương hiệu, mô tả sản phẩm và hạng mục, những giới thiệu tới nhiều người phát biểu khác nhau...

CÁC ĐỘI NHÓM ĐA DẠNG TẠO RA SỰ ĐỘT PHÁ

Trong hai tuần đầu tiên, được dẫn dắt bởi một người điều phối,

nhóm không làm những việc cơ bản trước. Công việc của họ là trở thành những miếng bọt biển. Họ nhìn mọi thứ với cái nhìn tươi mới, xây dựng năng lực sâu sắc hơn như một đội nhóm và xây dựng kiến thức tập thể. Trong giai đoạn sớm này, các bài tập và trải nghiệm được thiết kế tập trung vào một thứ – phát triển lòng tin. Các thành viên nhóm ăn trưa cùng nhau mỗi ngày (không có người điều phối trong vài tuần đầu) – một yếu tố xây dựng đội nhóm khác. Rồi nhóm có thể bắt đầu gắn kết thoải mái về những ý tưởng được kết nối với dự án của họ: Một bà mẹ cần gì từ những chiếc tã? "Mang tính hệ thống" có nghĩa là gì? Theo nghĩa đen, họ vạch ra những suy nghĩ và nỗi lo lắng của họ trên những mảnh giấy lớn được đính khắp căn phòng – một hành động mà tự thân nó đã đòi hỏi sự tin tưởng. Một số người rõ ràng có tài hơn những người khác khi bày tỏ ý tưởng của họ một cách nghệ thuật, và họ phải tin rằng ngay cả những hình ảnh đính lên tường vụng về nhất cũng sẽ không bị nhạo báng. Những người phát biểu được mời tới có thể soi sáng tri thức trong một số thứ liên quan tới vấn đề của doanh vụ – lấy ví dụ, một nhà nhân chủng học nghiên cứu về việc các gia đình bận rộn ở Mỹ sử dụng thời gian ra sao, sẽ thảo luận công trình của mình với một nhóm chế tạo tã. Một nhóm chăm sóc phụ nữ lắng nghe từ một học giả chuyên ngành về những điều cấm kỵ trong xã hội.

Theo thời gian, quy trình này được cấu trúc nhiều hơn và tập trung nhiều hơn vào vấn đề kinh doanh. Tuy nhiên, mỗi ngày đều bắt đầu với một "vòng tròn chào buổi sáng," trong đó mỗi người đều nói: "Chào buổi sáng," với từng người khác trong nhóm, theo sau là một cuộc đối thoại, có thể kéo dài từ vài phút tới vài giờ. Ý tưởng là bắt đầu mỗi ngày trước hết như người với người, sau đó xử lý vấn đề thực sự từ sớm, trong một môi trường cho phép nói ra những điều khó khăn.

Khoảng sáu tuần, sẽ có một khoảng thời gian lộn xộn. Không có tấm bảng chỉ dẫn nào nói đó là "tuần lễ hỗn loạn," nhưng khoảng thời gian này là không thể tránh khỏi. Thông thường, nhóm không thật sự chắc chắn về điều gì đang xảy ra, hay bằng cách nào điều đó xảy ra; cảm giác phiền nhiễu đôi khi rất khó chịu. Họ có thể không tin bản thân đủ sức hoàn tất nhiệm vụ và có thể bực tức bởi quy trình và cả những người vận hành nó. Kuehler gọi đây là giai đoạn "trưởng thành". Giống như ngoài đời thực, may là giai đoạn đó không kéo dài.

Ở điểm này, người điều phối bắt đầu rút lui và nhóm tiếp tục với công việc của họ; ở tuần lễ thứ bảy hoặc tám, nhóm đã tự quản lý được. "Chúng tôi biết mình đang đi đúng hướng", Kuehler nói,

“khi họ nói với chúng tôi: ‘Quý vị không biết quý vị đang nói về chuyện gì đâu.’”

KHOẢNH KHẮC “EUREKA!”

Dù sự cách tân không thể phụ thuộc vào hy vọng về những khoảnh khắc “Eureka!”, mọi điều ở Clay Street là để xây dựng một bầu không khí trong đó mỗi nhóm có một khoảnh khắc như thế (và cho tới giờ, tất cả đều có). “Căn phòng là một thảm họa, một đống lộn xộn; mọi người thất vọng; và một số người bước vào và nói điều này điều kia – tất cả mọi thứ sẽ trở lại trật tự, vượt qua khỏi sự hỗn loạn, một sự khác thường và một trật tự cao hơn luôn xuất hiện,” là mô tả khoa học của Kuehler về những gì xảy ra. “Luôn có những ý tưởng trên hành trình đó, và khi tới khoảnh khắc họ nhận ra nó. Đó là phép màu. Bạn không thể lên kế hoạch chính xác cho nó. Bạn phải thức tỉnh, ý thức và sẵn sàng khi nó tới.”

Hãy nghĩ về điều này như biểu đồ năng suất theo hình một cây gậy khúc côn cầu. Trong nửa đầu một phiên như thế ở Clay Street, đường vẽ trên biểu đồ nằm ngang, với xu hướng hướng lên một chút; đâu đó trong quá trình trưởng thành xuất hiện khoảnh khắc sáng chói – và sau đó đường vẽ hướng lên rất dốc trong phần còn lại của hành trình. Ý đồ của những vòng tròn chào buổi sáng, những trò chơi, sự xây dựng mối quan hệ và tất cả những thứ đó là nhằm đạt tới điểm mốc hướng lên.

QUAN SÁT NGƯỜI TIÊU DÙNG THEO NHỮNG CÁCH MỚI

Các thành viên của nhóm Herbal Essences còn nhớ rõ khoảnh khắc bùng phát của họ ở Clay Street. Nhiệm vụ của họ là hồi sinh một thương hiệu, được mua lại trong vụ thâu tóm Clairol năm 2001, vốn đã yếu ớt tới mức nhiều nhà bán lẻ lớn đang đe dọa sẽ không nhập hàng nữa. Ở Target, Herbal Essences đã giảm từ 10% thị phần vào năm 2001 xuống còn một nửa số đó vào năm 2004. Những bản ghi nhớ nội bộ rời rạc của P&G đã sử dụng cụm từ “vòng xoáy tới cái chết”. Susan Arnold, khi đó là phó giám đốc phụ trách sắc đẹp và sức khỏe toàn cầu (và giờ là giám đốc các đơn vị kinh doanh toàn cầu), đã chuyển sang Clay Street vào tháng Một năm 2005, khi đó còn là một tiền đồn mới mẻ chưa chứng tỏ được mình, và lựa chọn đội nhóm từ khắp P&G, những người sẽ tham gia vào dự án. Nhiều người trong số được lựa chọn không cho đó là một đặc ân. “Hầu hết chúng tôi bực dọc và ca thán”, Tiffany Stevens, một thành viên trong nhóm sau này trở thành nhân viên của Clay Street, nhớ lại. Và họ thấy khó chịu về việc nơi đó phản-

P&G như thế nào – không e-mail, không thứ bậc, không biểu đồ biểu mẫu, không cột mốc hay tài liệu tóm tắt. Chỉ 10 người ngồi trong một vòng tròn và nói, "Chào buổi sáng," ngày chết tiệt nào cũng thế. Theo thời gian, họ bắt đầu thấy thoải mái và bắt tay vào quá trình – và tin vào nó cũng như tin lẫn nhau.

Một khoảnh khắc eureka tới, như mọi khoảnh khắc thường tới, vào một thời điểm của sự thất vọng cùng cực. Nhóm đang cố gắng thiết kế lại Herbal Essences để thu hút phụ nữ trẻ ở cuối tuổi thiếu niên và đầu tuổi 20. Tuy nhiên, họ thật sự vất vả để tìm kiếm những ý tưởng sẽ bừng sáng với cả nhóm. Cụ thể, họ vật lộn với việc làm sao để định vị lại "những nguyên liệu tự nhiên" của nhãn hàng này thành một thứ gì đó sẽ khiến các phụ nữ trẻ thốt lên "Ồ!". Sự đột phá tới khi họ đi mua sắm.

Họ cử hai nhóm đi mua sắm các sản phẩm "tự nhiên/hữu cơ". Một nhóm bao gồm các phụ nữ trong tuổi 30 và 40; nhóm kia là những người tuổi thiếu niên và 20. Nhóm lớn tuổi hơn trở về với những thứ như các loại đậu, hạt và đồ ăn từ hạt; nhóm trẻ hơn với nước sinh tố, hoa và trái cây khô được làm ngọt bằng fructose. Trong giỏ hàng của hai nhóm không có lấy một món hàng giống nhau. Khi đó, nhóm dự án nhận ra sai lầm cơ bản của họ. Các phụ nữ trẻ mà họ thiết kế thuộc về một thế hệ mới (Thế hệ Y) và có những niềm tin cũng như thái độ khác cơ bản về gần như tất cả mọi thứ. Hiểu biết này thúc đẩy nhóm từ bỏ ý tưởng ban đầu của họ cho Thế hệ bùng nổ dân số/Thế hệ X, bắt đầu đắm mình vào mọi thứ thuộc Thế hệ Y và tạo ra một sự định vị mới mà những phụ nữ trẻ Thế hệ Y sẽ yêu thích.

"Điểm khởi đầu thông thường luôn là người tiêu dùng", Sean Sauber, một nhân viên khác ở Clay Street, nói. Một nhóm cần phải tìm ra cách thoát khỏi những sự thiên vị của họ và biết rõ người tiêu dùng mục tiêu của họ từ trong ra ngoài. Để khuyến khích điều này, Clay Street tạo ra những cách tân để các nhóm tương tác với người tiêu dùng. "Chúng tôi nhìn vào người tiêu dùng theo những cách bạn chưa bao giờ làm trước kia." Bằng cách khuyến khích các nhóm suy nghĩ và hành động như người tiêu dùng, chứ không chỉ nói về cô ấy, và định nghĩa một trải nghiệm tiêu dùng tổng thể, Clay Street có thể tìm ra cách đáp ứng những nhu cầu của người tiêu dùng. Với những người thuộc nhóm Herbal Essences, đột phá quan trọng đầu tiên của họ chỉ tới khi họ đã thiết kế được một trải nghiệm con người mà những kết quả hoàn toàn không ngờ tới của nó đưa họ tới con đường đúng.

Khoảnh khắc Eureka thứ hai tới khi nhóm đang cố gắng tìm cách

để cập nhật bao bì của nhãn hàng. Nhóm được tạo cảm hứng bởi chuyện thần thoại, như bao bì ban đầu của Herbal Essences có hình ảnh một nữ thần bước ra từ vỏ sò. Ở đây có một gợi ý rõ ràng, nên họ giao phó cho một nghệ sĩ tạo hình cho cái chai, với ý tưởng về sự nhạy cảm nữ tính. Tuy nhiên, nhóm khó khăn trong việc tìm ra những hình dáng hiệu quả cho người tiêu dùng của họ. Nhóm trở lại với người tiêu dùng và tìm hiểu xem phụ nữ Thế hệ Y muốn sự nhạy cảm nữ tính được mô tả như thế nào. Việc tìm hiểu này khiến họ nhận ra rằng bao bì cần phải rất tinh tế so với việc phân biệt giới tính quá rõ ràng của Thế hệ X. Nói cách khác, chỉ là một đề xuất về giới tính và tuổi trẻ. Từ đó dẫn tới ý tưởng đặt những cái chai "vào tổ" – tạo hình chai dầu gội và dầu xả để chúng có thể ăn khớp vào với nhau. Stevens nhớ lại những gắn kết từ ngữ đã đưa nhóm tới ý tưởng đó: "nữ thần, hình dạng con người, nhảy tango, tán tỉnh, Gaultier". Nếu Henry Moore[17] từng thiết kế một chai dầu gội, nó hẳn phải là thứ gì đó nhìn như thế này.

[17] Henry Moore (1898 - 1986) là một trong những nhà điêu khắc có ảnh hưởng lớn nhất của thế kỷ XX.

Cuối tuần thứ 12, nhóm Herbal Essences đã đề xuất P&G thay đổi mọi thứ trong chai dầu gội cũ, từ công thức, bao bì tới ngôn ngữ trong tài sản thương hiệu. Sự định vị mới hoàn toàn dựa trên sự hiểu biết sâu sắc những phụ nữ Thế hệ Y. Rồi họ phải bán mẫu thiết kế lại – trước hết, là cho những người ra quyết định ở P&G. Nhóm Clay Street đã rao món hàng của họ cho khoảng 100 người, bao gồm Gil Cloyd, giám đốc công nghệ; Jim Stengel, giám đốc tiếp thị; và Susan Arnold. Nhóm đã thực hiện một bài thuyết trình bất thường ở P&G. Họ dẹp qua các biểu đồ và bắt đầu với một sản phẩm hoàn chỉnh, rồi nói về quy trình đã đưa họ tới đó, bao gồm những sai lầm. Họ kể một câu chuyện, sử dụng những món phục trang như một mô hình của các mẫu đã được thử nghiệm. Quan trọng hơn hết, "câu chuyện" dựa trên sự nhập vai sâu sắc làm người tiêu dùng. Và cốt truyện đã khiến nhiều lãnh đạo kỳ cựu của P&G hết sức ấn tượng bởi sự am tường về người tiêu dùng của nhóm.

Trừ một điều quan trọng. Ở mức độ tư duy thuần túy, câu chuyện hiệu quả. Tuy nhiên, việc thực hiện chuyển đổi là một dự án phức tạp, thông thường phải mất vài năm. Susan Arnold biết rằng Herbal Essences, với thị phần đang giảm sút và sự bất mãn của người tiêu dùng gia tăng, không còn khoảng thời gian dài như thế để sinh tồn trong hạng mục chăm sóc tóc khắc nghiệt. Cô lệnh cho nhóm phải đưa sản phẩm đã tái sinh ra thị trường trong 12 tháng,

tức là ít hơn 2-3 năm so với thông thường và là điều chưa từng được làm trước kia ở P&G. Không cần phải nói, nhóm dự án lo lắng. Tuy nhiên, Susan đã ủng hộ nhóm hết mình. Điều quan trọng nhất cô đã làm là chấp nhận rủi ro cá nhân. Lãnh đạo dự án nhớ lại một cách sinh động việc Susan sớm bàn bạc trong dự án và nói: "Tôi biết mình đang đòi hỏi các bạn làm điều phi lý và có khả năng thất bại cao. Tuy nhiên, tôi cam kết với các bạn rằng tôi sẽ gánh chịu rủi ro. Nếu dự án thất bại, tôi sẽ là người chịu trách nhiệm cho thất bại. Tất cả những gì tôi yêu cầu là các bạn nói với tôi nhóm cần gì để thành công, những rủi ro nào tôi đang đón nhận và cố gắng hết sức mình."

Nhóm dự án đã thử thách cam kết của Susan nhiều lần trong năm, bao gồm yêu cầu cô hứa chi hơn 1 triệu đô-la tiền vốn để điều chỉnh lại dây chuyền sản xuất. Susan đã ra quyết định trong không đầy năm phút ngay cả khi chưa có phần đóng gói được kiểm định chất lượng. Tuy nhiên, cô đã ra quyết định nhất quán với lời hứa của mình; cô đã yêu cầu nhóm trình bày những rủi ro, giải thích các phương án và đích thân gọi cho giám đốc sản xuất các mặt hàng chăm sóc tóc để bảo đảm ông hiểu rằng cô đã ra quyết định đó và cô gánh chịu rủi ro nếu nó thất bại. Khoảng 18 tháng sau đó, Herbal Essences mới lên kệ và đưa thương hiệu trở lại với con đường sau đó trở thành một nhãn hàng tỉ đô nữa của P&G.

Đóng khuôn những chuyên gia đa dạng vào trong một nhóm vận hành tốt, thông qua sự nhập vai hoàn toàn trong một dự án cách tân, là một trải nghiệm độc nhất vô nhị, khác biệt về cơ bản với cách mọi người tham gia vào các kiểu đội nhóm khác. Nhập vai hoàn toàn đòi hỏi mọi thành viên trong nhóm lắng nghe, thường là cùng lúc, các quan điểm khác nhau về những chủ đề bên ngoài chuyên môn của từng cá nhân bất kỳ, rồi đi xa hơn, kết nối và tích hợp những quan điểm đó để thúc đẩy trí tưởng tượng cũng như tư duy để tạo ra những hiểu biết mới cho tới khi cả nhóm đạt được một sự đột phá.

NHỮNG YẾU TỐ CỦA VIỆC XÂY DỰNG ĐỘI NHÓM

Clay Street, do bản chất và thiết kế, là một nơi đặc biệt. Những ai từng tham gia vào những trải nghiệm như thế – các công ty khác có các cơ sở tương tự – đều cho biết năng lực kết nối những ý tưởng không liên quan và thiết kế các thí nghiệm cách tân của họ mở rộng ra rất nhiều và họ hẳn đã không thể thực hiện được những đột phá nếu làm một mình. Điều này cực kỳ hữu ích tới mức cần một giai đoạn giống như giai đoạn hồi phục sau Clay

Street – mọi người không muốn rời nơi đó, vì họ được kết nối mạnh mẽ với nhóm của mình và với quá trình nhập vai hoàn toàn. Khi trở lại với công việc hằng ngày, họ mang theo kinh nghiệm đó – cũng như sự linh hoạt trong tư duy, sự tự tin và một kiểu giác quan thứ sáu không thể phân loại về điều gì là khả thi. Một lợi ích văn hóa bổ sung là việc xây dựng những mạng lưới sâu rộng có thể kéo dài cả một đời người.

Trong đời thực, bạn không thể lúc nào cũng đẩy một tá người ra cửa để cùng làm việc mỗi lần vài tháng. Nói điều đó để thấy rằng những bài học của Clay Street có thể được áp dụng rộng rãi về hai điểm. Một là hiểu biết người tiêu dùng: Đột phá của Herbal Essences đã không tới trong phòng thí nghiệm hóa học, mà trên các kệ hàng, với nhóm trải nghiệm việc mua sắm như một người tiêu dùng sẽ làm vậy. Không thể có thứ gì hiệu quả nếu không có những hiểu biết đó.

Thứ hai là về việc xây dựng một nhóm hoàn toàn được thúc đẩy bởi ý tưởng sự tạo ra những cách tân đột phá. Khi nói tới việc khiến sự cách tân là hạt nhân cho đời sống doanh nghiệp, tạo ra một văn hóa làm việc nhóm bên trong tổ chức là cực kỳ quan trọng. Bạn có thể tranh luận rằng sự cách tân thay đổi cuộc chơi đơn giản là sản phẩm phụ của nền văn hóa kết nối cao, hợp tác và được thúc đẩy bởi mục đích rõ ràng. Ví dụ tương đối cực đoan của Clay Street là hình mẫu hữu ích cho việc tư duy về làm việc nhóm rộng hơn. Đó là một hiện tượng ở con người đã được chứng minh, từ phòng thí nghiệm ở New Jersey của Edison tới trung tâm cách tân của SAMSUNG, rằng khi bạn có một mục tiêu rõ ràng và đặt nó vào một nhóm (lý tưởng là từ 6-10 người) với sự kết hợp thích hợp giữa sự đa dạng trong tư duy và chuyên môn đích thực trong một giai đoạn đủ dài, bạn sẽ tạo ra những điều kiện dẫn tới những ý tưởng đột phá. Bởi những quy trình xã hội thích hợp, như sự tin tưởng, thời gian, sự tập trung sâu sắc và sự nhập vai hoàn toàn là một vấn đề được định nghĩa rõ ràng, nên tìm kiếm những hiểu biết đúng đắn trở nên có khả năng cao hơn. Đây là điều có thể làm được, cải thiện được, làm lại và cải thiện lại. Nó là quy trình có thể lặp lại.

SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỒNG ĐỊNH VỊ

Việc thiết kế các trải nghiệm nhập vai khách hàng có thể tiếp cận được là quan trọng, như một điểm đầu mối cho địa điểm và cách thức các nhóm cách tân làm việc với nhau, để sự cách tân là một phần công việc hằng ngày của họ. Trung tâm Pampers Baby Discovery, nằm cách trung tâm Cincinnati vài dặm, là tâm điểm

cho các hoạt động kinh doanh của nhãn hàng Pampers. Bắt đầu từ năm 2001, P&G đã đưa tất cả các phòng ban chức năng chăm sóc trẻ em trước kia nằm rải rác của hãng – nghiên cứu, quản lý, tiếp thị... – tới đây. Có tất cả những người và ngành tương quan cùng nhau có nghĩa là tất cả mọi người có thể nghe thấy cùng một thứ vào cùng thời điểm, mà không qua những bộ lọc bóp méo. Sự đồng thời là điều quan trọng. Nó cũng cho phép mọi người tung hứng các ý tưởng qua lại với nhau trong những thời điểm nhất định, xung quanh máy pha cà phê hay khi đi bộ ra bãi gửi xe. Do sức mạnh gia tăng của thế giới ảo, đồng định vị có thể không còn quan trọng như thế. Nhưng thực ra là ngược lại: đồng định vị giúp tạo ra một nhóm trọn vẹn hơn, tích hợp tốt hơn, hay nói ngắn gọn hơn là toàn diện.

Đồng định vị đơn giản là xây dựng các mối quan hệ; ngồi cạnh những thành viên nhóm từ những phòng ban chức năng khác nhau khiến dễ dàng hơn trong việc tích hợp tất cả các giai đoạn của sản phẩm mới ngay từ đầu và xử lý những thách thức khó khăn nhanh chóng. Một ý tưởng có thể được đưa từ một khái niệm tới thử nghiệm chỉ trong một lần gặp mặt, ngay cả khi dữ liệu được thu thập từ khắp thế giới. Khi công nghệ được phát triển để đáp ứng nhu cầu, những nhà nghiên cứu sản phẩm và bộ phận tiếp thị làm việc đồng thời và cộng tác để phát triển sản phẩm, đưa ra những đánh đổi thích hợp, xác định cách quảng bá để nó thành công ngoài thị trường.

Mọi người ở cùng một chỗ cũng khiến việc nghiên cứu phục vụ cho cả những nhu cầu thương mại và kỹ thuật. (Dù bạn có tin hay không, tã là một ngành đòi hỏi nhiều công nghệ. Trong hành lang của trụ sở chính P&G, có một bản copy đơn xin bản quyền cho chiếc tã Pampers đầu tiên. Nếu không biết mình đang ở P&G, bạn có thể nghĩ nó là một phần của chiếc du thuyền vũ trụ. Và chiếc tã đó còn rất sơ khai so với những chiếc hiện đại.) Sự cách tân không chỉ đơn giản được trao cho những người ở bộ phận tiếp thị; tất cả mọi người cùng đưa mọi thứ cất cánh với nhau.

Trung tâm Baby Discovery không phải là nơi cho những ai thích sự yên ắng và trật tự. Trẻ em chạy khắp nơi. Có những phòng lớn, dựa trên dữ liệu của 15.000 gia đình, nơi việc nghiên cứu sản phẩm được thực hiện với các chuyên gia – những em bé, bà mẹ và thỉnh thoảng là ông bố. Một ngày gần đây, một màu mới cho xà bông tắm Kandoo – một loại xà bông tắm nhiều bọt đựng trong chiếc hộp nhựa hình con ếch được thiết kế cho trẻ nhỏ – được thử nghiệm. Một cậu bé cực xinh ba tuổi tên Josiah là ngôi sao của ngày hôm đó. Cậu ngồi cùng với mẹ, hai người chị và một nhân

viên P&G ở một chiếc bàn thấp. Sau vài câu trò chuyện, Josiah bước vào một nhà tắm gần đó để tắm với Kandoo. "Ôi, nó màu xanh lá," cậu nói thích thú, và chà xát nó lên người. Người nghiên cứu của P&G cố gắng hỏi cậu bé về loại xà bông tắm. Josiah không thích hỏi-đáp: "Cháu muốn chơi." Mẹ cậu cố gắng đưa cậu trở lại câu chuyện. "Nói về xà bông tắm có vui không nào?" Josiah hơi ngần ngại, nhưng cũng cố đưa ra chút nhận xét: "Con thích màu xanh lá. Con thích mùi này."

Sau đó Josiah tiếp tục thử một mẫu khác. Cậu nhìn quanh, rồi hỏi bồn tắm đâu. (Không có cái nào.) Cậu giận: "Ở nhà chúng cháu có bồn tắm." Ngồi lại vào bàn và lại nói chuyện về xà bông tắm, người nghiên cứu cố gắng hỏi Josiah lần nữa.

"Cháu có thích xà bông tắm này không?"

"Cháu thích nó."

"Tại sao?"

"Vì chúng cháu là bạn tốt nhất."

"Cháu thích màu sáng hay tối hơn?"

"Cháu thích cả hai hơn."

"Cái thứ nhất hay cái thứ hai?"

"Cháu thích cái thứ ba."

"Có thứ gì cháu không thích không?"

"Cháu thích nhảy lên nhảy xuống."

Cuộc trao đổi này không hề dễ dàng.

Tuy nhiên ông đã tìm hiểu được điều gì đó từ buổi gặp này. Đánh giá theo hành vi của cậu, Josiah có vẻ thích loại đầu tiên hơn, màu tối hơn và dùng nhiều. Mẹ cậu hỏi liệu cậu có dùng nó quá nhiều không vì cậu quá thích nó. Bà cũng lo lắng liệu màu tối có bị ố không. Thật đáng suy nghĩ.

Ở phòng bên cạnh rất đông những trẻ nhỏ từ 9-18 tháng. Các bé ở đó cả buổi sáng và thay tã bốn lần. Mỗi lần một bà mẹ bước lên bàn thay tã, bà được hỏi về sự vừa vặn, vẻ ngoài, độ thấm, độ giãn và độ bó, trên thang điểm 1-5. Những chiếc tã chuyển động như thế nào, đánh dấu tã khi nó được mặc vào, và rồi xem nó ở đâu khi

được cởi ra cũng được đo đếm. Lấy ví dụ, đây là nơi một phiên bản của loại "tã bikini" phổ biến ở Mỹ Latin được thử nghiệm. Đó là một phiên bản trũng hơn, đẹp hơn và dùng ít nguyên liệu hơn. Các em nhỏ có vẻ không lấy thế làm quan trọng, nó vẫn hiệu quả như thường. Mặc dù vậy, các bà mẹ lại nói không. Các bà mẹ Mỹ đã quen với những loại tã cao đến hông và nghi ngờ rằng những phiên bản bikini không đủ tốt. Chúng tôi không áp đặt vấn đề. Trung tâm Discovery sẽ thực hiện gần 400 nghiên cứu như thế trong năm nay – chỉ cho những chiếc tã.

"Thách thức là tìm ra điều gì có ý nghĩa với các bậc phụ huynh và con cái, sau đó truyền đạt nó với họ", Jane Wildman, phó giám đốc chăm sóc trẻ em toàn cầu và nhãn hàng Pampers cho biết. "Đó là lý do Trung tâm Discovery và các cơ sở tương tự của chúng tôi khắp P&G lại quan trọng đến thế. Khi bạn có thể nhanh chóng đánh giá một danh mục các công nghệ và có được trải nghiệm trực tiếp với người tiêu dùng, sẽ thật sự có ích để đưa ra những lựa chọn thông minh." Tất cả nằm ở chỗ coi người tiêu dùng như chủ nhân – ngay cả khi người tiêu dùng là trẻ sơ sinh.

Nghe tất cả điều này có vẻ hay, nhưng liệu nó có hiệu quả không? Chắc chắn. Định nghĩa lại Pampers như một nhãn hàng hỗ trợ sự phát triển của trẻ nhỏ và tạo ra một nhóm để thực hiện lời hứa đó là chìa khóa để chúng tôi giới thiệu dòng sản phẩm Pampers Stages. P&G đã giữ được lợi thế cạnh tranh của hãng. "Khi chúng tôi đạt tới 'điểm êm' để hiểu được người tiêu dùng và đưa ra những gì cô ấy muốn," Wildman nói, "doanh vụ của chúng tôi – và những bậc cha mẹ – đã đáp lại." Tính tới năm tài chính 2007, Pampers dẫn trước 10 điểm thị phần so với thương hiệu đối thủ tiếp theo. Pampers giờ là một thương hiệu 7 tỉ đô-la Mỹ – thương hiệu lớn nhất của P&G.

Một ví dụ khác của sự đồng định vị là SAMSUNG. Trong những năm gần đây, hãng đã trở thành một kẻ thay đổi cuộc chơi trước những công ty lớn hơn, lâu đời như Sony và Philips Electronics. Hãng đã định nghĩa lại sân chơi và tập trung tốt hơn, định vị chính họ là hãng dẫn đầu trong công nghệ kỹ thuật số. Theo quy mô, hãng nâng cấp, những công nghệ và quy trình dây chuyền cung ứng của họ. Hãng biến thiết kế thành một phần không thể thiếu với việc tạo ra Phòng thí nghiệm Thiết kế Cách tân và bổ nhiệm một giám đốc thiết kế. Hãng cũng tìm ra cách tăng tốc việc phát triển và ra mắt sản phẩm tiêu dùng.

SAMSUNG đã tạo ra Chương trình Cách tân Giá trị (Value Innovation Program - VIP), được đặt ở Trung tâm VIP tại Suwon,

cơ sở sản xuất chính của Samsung nằm ngay phía nam Seoul. Ở đó, những người lên kế hoạch sản phẩm, nhà thiết kế, lập trình cùng kỹ sư hòa mình vào các ý tưởng dữ liệu và tư duy nhóm. Mục tiêu của họ là tới được với dàn ý cơ bản cho một sản phẩm. Những chi tiết sẽ được các nhà thiết kế và kỹ sư hoàn chỉnh sau đó.

Với 38 giường, một nhà bếp và cả một phòng tập thể dục, Trung tâm VIP được thiết kế để tạo điều kiện cho những phát kiến thường xảy ra khi mọi người chìm sâu vào một đề tài trong một thời gian dài. Hầu hết mọi người sống ở đây trong những giai đoạn phân công dài, có thể là vài tuần hoặc vài tháng và thử nghiệm những ý tưởng của họ với các đồng đội bất cứ khi nào họ nghĩ ra. Họ có thể gặp gỡ nhau để cùng động não gần như mọi lúc tùy thích. Sự quyết liệt và ngay lập tức tạo điều kiện cho những giải pháp cách tân và tinh thần đồng đội giúp họ nói ra những sự đánh đổi cực kỳ mâu thuẫn giữa các đòi hỏi về giá thành và chi phí, năng lực công nghệ và sở thích của người tiêu dùng. Nhóm làm việc về ti-vi màn hình phẳng chẳng hạn, nhận ra rằng dù SAMSUNG có năng lực công nghệ để chế tạo những ti-vi tinh tế với nhiều tính năng ghê gớm, người tiêu dùng lại quan tâm hơn về vẻ ngoài của chiếc ti-vi. Điều lẽ ra có thể là một thất bại vì thiết kế quá đà và quá đắt đỏ cho công nghệ sau đó đã trở thành thương hiệu ti-vi LCD số một ở Mỹ.

Các nhóm VIP nhỏ nhưng hiệu suất cao, đã hoàn tất gần 100 dự án. Chúng bao gồm một máy tính notebook được tăng kích cỡ gấp đôi như một ti-vi di động, dù nó đủ mỏng và nhẹ để mang trong một chiếc túi xách tay và CLP-500, một máy in laser màu được chế tạo với cùng chi phí như mẫu in trắng đen.

XÂY DỰNG MỘT NHÓM CÁCH TÂN

Sự cách tân tới không chỉ từ việc nghĩ ra những ý tưởng mới, mà còn từ việc kết hợp và tái kết hợp chúng – rồi đưa những người có thể biến ý tưởng thành thực tế lại với nhau. Đó là ý của chúng tôi khi nói rằng sự cách tân là một quy trình xã hội. Đó là một môn thể thao đồng đội. Giống như một đội thể thao có những vị trí nhất định – tiền vệ, người phát bóng, người cản bóng – một nhóm cách tân cũng phải vậy.

Người nảy ra ý tưởng: Bạn phải có một người tư duy có thể đẩy vấn đề ra khỏi lý lẽ thông thường để tạo ra những ý tưởng kích thích. Người này tư duy vượt ra ngoài khuôn khổ, là người nhìn thấy sự kết nối và các hình mẫu vốn không rõ ràng. Người nảy ra ý tưởng phải không bằng lòng với những hạn chế và không ngần

ngại nói lên những gì họ nghĩ. Họ không cần phải tới từ những phòng ban với chức năng cách tân rõ ràng, như nghiên cứu hay thiết kế, nhưng bạn cần đảm bảo rằng mỗi nhóm có vài người hợp với vị trí này.

Giám đốc dự án: Nói ngắn gọn, hãy nghĩ tới người nhóm máu A với khiếu hài hước. Những giám đốc dự án chịu trách nhiệm đảm bảo rằng mọi mảnh ghép ăn khớp với nhau. Họ cần phải có kỷ luật, chú ý vào chi tiết và có thể tổ chức những việc phức tạp. Họ cũng cần khiến nhóm cùng nhau hoàn tất công việc đúng tiến độ; đó là nơi mà óc hài hước đóng vai trò quan trọng. Một giám đốc dự án thiếu các kỹ năng xã hội sẽ bị coi là một kẻ chỉ biết quở trách, chứ không phải là một người lãnh đạo và làm dấy lên những sự chống đối kiểu du kích.

Người thực thi: Là những người đảm bảo cho việc thực thi xuất sắc, là người khiến mọi thứ thực sự xảy ra. Họ đảm bảo rằng những cột mốc có thể đạt được và những nhân tố thích hợp ở đúng chỗ để thương mại hóa sản phẩm một cách hiệu quả về chi phí và có thể nhân rộng ra được. Nếu bạn không thực thi, người tiêu dùng không quan tâm chiến lược là gì. Việc thực thi là chiến lược duy nhất mà người tiêu dùng nhận thấy.

Lãnh đạo nhóm: Trong bất kỳ dự án nào, việc lựa chọn lãnh đạo nhóm là cực kỳ quan trọng. “Chiêu mộ đúng thiên tài cho công việc”, Warren Bennis viết trong Organizing Genius, “là bước đầu tiên trong việc xây dựng nhiều mối quan hệ hợp tác tuyệt vời.” Bennis nêu đặc điểm của một lãnh đạo như thế nào? Là một “người mơ mộng thực tế,” và chính xác là như vậy. Công việc quan trọng nhất của người lãnh đạo là tạo ra một nền văn hóa trong đó mọi người cảm thấy tự do bày tỏ ý tưởng – nói ngắn gọn là loại bỏ sự sợ hãi. Đó là một trong những điểm mạnh của Clay Street. Trong một nhóm điển hình 10 người, thường có một người nói rất nhiều; hai người nữa nói thường xuyên; một vài người cố gắng thỉnh thoảng chen vào vài từ; và một số ít người im lặng trước nhóm, nhưng luôn nói gì đó thích đáng trong chỗ riêng tư. Các nhóm ở Clay Street lại khác: Mọi người đều đóng góp một chút; mọi người đều lắng nghe; không ai áp đảo; không ai tìm kiếm những người ở trên mình để được đồng ý hay hàm ơn. Sự phớt lờ như thế với sơ đồ tổ chức là dấu hiệu của một nhóm được lãnh đạo tốt.

Trong trường hợp của Herbal Essences, người điều phối đã đóng vai trò lãnh đạo nhóm từ sớm. Nhưng Clay Street không hoạt động trong một môi trường doanh nghiệp khép kín. Hãy nhớ,

Susan Arnold là người đã không chỉ giải phóng cho một tá người tham gia nhóm – một dấu hiệu không thể nhầm lẫn về sự quyết tâm – mà còn ủng hộ ý tưởng của họ về dòng sản phẩm, để chi ra 1 triệu đô-la Mỹ. Và cô để họ làm tiếp công việc. Arnold biết điều cô muốn – một chiến lược cứu vớt thương hiệu – nhưng không nói với nhóm cách để tới được đó. Đây là một kiểu linh hoạt về cấu trúc (hay có lẽ là cấu trúc linh hoạt) khiến cho thành công có khả năng xảy ra hơn. Công việc của người lãnh đạo, Bennis nói, là "tạo cảm hứng, giao tiếp và lựa chọn"; điều lý tưởng không phải là quản lý chi li dự án khi nó diễn ra hay can thiệp vào khi mọi người đang cố gắng giải quyết vấn đề, mà là dàn xếp những vấn đề khi nhóm đã làm được hết sức của họ (chẳng hạn như việc bật đèn xanh cho những chiếc chai lồng vào nhau).

Các lãnh đạo nhóm cần chuyên môn trong lĩnh vực dự án, để nhận được sự tôn trọng từ các thành viên khác cũng như để biết điều gì đang diễn ra; nhưng họ không cần là một chuyên gia đầu ngành. Một dự án phần mềm tham vọng chẳng hạn, không cần phải được dẫn dắt bởi lập trình viên giỏi nhất; nó cần ai đó hiểu cả sản phẩm và thị trường. Những nhiệm vụ quan trọng nhất của người lãnh đạo là lắng nghe, biết đâu là tài năng và sở thích của các thành viên, xử lý các xung đột tính cách, nhận ra khi nào cần đưa người bên ngoài vào và giữ cho nhóm tập trung, lạc quan. Nghệ thuật của lãnh đạo nhóm là hỏi đúng những câu hỏi để khiến dự án tiến lên phía trước.

Bản thân sự cấu thành nhóm là một nhiệm vụ khác của người lãnh đạo. Nguyên tắc ở đây là sự đa dạng – không phải là mang tính "mặt trận", dù những nền tảng sắc tộc và xã hội đa dạng chắc chắn có thể hữu ích. Sự đa dạng quan trọng hơn tư duy, lôi kéo nhiều người với cách suy nghĩ khác nhau. Điều này cần phải được thực hiện một cách chiến lược. Ném một nhóm người với những nền tảng khác nhau vào một căn phòng và gọi nó là đa dạng sẽ rất sai lầm, đúng ra là phải mang vào đó nhiều kiểu kiến thức chuyên môn liên quan tới vấn đề cần giải quyết. Nhóm phát minh lại Febreze đã bắt đầu chỉ với năm người; trong một đoạn video giải thích kinh nghiệm của họ, họ mô tả chính mình như: một nghệ sĩ, một nhà khảo cổ học, một nhà khoa học, một triết gia và một nhà lãnh đạo. Tất cả đều được thừa nhận là những chuyên gia trong lĩnh vực của họ; họ mang sự tự tin và tôn trọng lẫn nhau tới nỗ lực cho phép dòng chảy cách tân bắt đầu.

Cũng cần có sự đa dạng trong quan điểm về rủi ro nữa. Một số người có khuynh hướng nhìn thấy những rào cản và cho rằng điều này không thể hiệu quả. Họ bị cản bước; kiến trúc não bộ của

họ là theo đường thẳng và cực kỳ thực tế. Những người thích rủi ro lại không lo lắng nhiều về việc liệu một thứ có thể được làm cho xong hay không; họ tạo ra những thứ bất khả thi và đặt mốc lùi lại để nhắm tới. Họ có thể không biết làm cách nào và đôi khi không thể làm được – nhưng hành trình tới việc phát hiện ra điều đó chính nó cũng có thể giá trị. Một dự án cách tân cần cả hai loại người đó. Ở những giai đoạn đầu, những thứ điên loạn sẽ đặc biệt giá trị; sau đó, những người thực tế sẽ chứng minh giá trị của họ.

Tuy nhiên, bản thân sự đa dạng không phải là một phẩm chất. Theo định nghĩa, các nhóm hỗn tạp thiếu gắn kết hơn và có thể khó khích lệ hơn vì những mối ràng buộc họ lỏng lẻo hơn. Lòng tin, sự tôn trọng lẫn nhau và tranh luận công khai phải được khuyến khích một cách đúng đắn ngay từ đầu – yếu tố quan trọng trong quy trình xã hội của sự cách tân. Nếu làm đúng, lợi ích của sự đa dạng là có rất nhiều kiểu tư duy đột phá xoay quanh một dự án. Thực vậy, một nhóm những người suy nghĩ giống nhau có thể cố kết hơn và ít rạn nứt hơn – nhưng cũng ít phù hợp hơn trong việc đưa ra những câu trả lời được việc.

Các nhóm cần những thời hạn chót, vì chúng ta đang làm ăn, chứ không phải thực hiện một thí nghiệm xã hội, và cả vì sức ép thôi thúc sự cách tân. Một nhóm với nhiều thời gian trong tay có thể sẽ không có hiệu suất tốt. Bennis mô tả việc phát triển bộ phim Nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn của hãng Disney như một "giấc mơ với thời hạn chót"; đó là tinh thần đúng đắn. Các nhóm cũng cần được giới hạn – tối đa một tá người (một số nghiên cứu khoa học xã hội đề xuất năm hay sáu người là lý tưởng). Amazon có một nguyên tắc hai chiếc bánh pizza – số người mỗi nhóm chỉ ăn tới hai cái bánh pizza là vừa đủ. Google thường có những nhóm ba người làm việc trong 3-4 tháng cho một dự án. Một nhóm thường trực quá nhiều người chỉ là cách thể hiện khác của tình trạng quan liêu.

Những người lãnh đạo cần làm thêm ba điều nữa – đảm bảo rằng nhóm đang giao tiếp với nhau, nói không với những ý tưởng tồi và giữ cho nhóm kết nối với thực tại. Toàn bộ mục đích của một nhóm là tận dụng triển vọng của việc có những tư duy đa dạng về cùng một mục tiêu; nếu các ý tưởng không được chia sẻ, đó không còn là một nhóm. Và bản chất của sự cơ động trong nhóm là đôi khi mọi người có thể trở nên phấn khích và đi sai đường 180 độ. Một người lãnh đạo tự tin kéo họ trở lại. Tuy nhiên, quan trọng hơn là chú ý tới phần thưởng. Thật không may, lịch sử kinh doanh không thiếu những đội nhóm tuyệt vời ở các công ty lớn phát hiện ra những thứ tuyệt vời – và để cho ai đó khác thu lợi từ đó. Ví dụ

kinh điển là Xerox, Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto (PARC) của họ đã phát triển chiếc máy tính cá nhân đầu tiên. Nhưng khi những người ở Apple tới thăm PARC, họ nhìn thấy tiềm năng của máy tính cá nhân (hoàn thiện với con chuột) và đưa ý tưởng này ra thị trường. PARC được dẫn dắt tốt trong việc tạo ra ý tưởng; nhưng nó không được hưởng lợi vì thất bại trong việc biến những ý tưởng đó thành các doanh vụ và chuyển hóa chúng thành lợi nhuận. Việc của người lãnh đạo là xuất ra được sản phẩm.

KHIẾN NHÓM GẮN KẾT

Một trong những lý do phổ biến nhất khiến các nhóm không làm được việc là họ thất bại trong việc thiết kế mô hình kinh doanh cùng lúc với việc tạo ra sản phẩm hay dịch vụ thật sự. Ví dụ kinh điển của điều này tới từ một trong những công ty cách tân nhất thế giới, Apple, hãng đã tạo ra Lisa vào năm 1983 – một máy tính cá nhân có thể làm mọi thứ trừ rửa bát đĩa. Thế nhưng, nhóm Apple đã thất bại trong việc nhận ra rằng rất ít doanh nghiệp muốn trả 10.000 đô-la cho một chiếc máy tính. Lisa mang tính phát kiến, nhưng theo định nghĩa của chúng tôi, nó không phải là một sự cách tân – vì nó đã thất bại trong việc tiến ra thị trường.

Những người làm kinh doanh có khuynh hướng nghĩ tới chuyện làm ăn trước nhất, rồi mới nhìn vào công nghệ hay sản phẩm và đặt câu hỏi nên làm gì với nó. Những người thiết kế và các kỹ sư làm ngược lại; họ yêu những thứ mới mẻ mà không tìm hiểu nó hiệu quả ra sao như một doanh vụ. Đó là lý do các nhóm cần phải đa ngành nghề để có thể cân bằng lại những định vị định kiến của họ và đặt ra tất cả những câu hỏi đúng. Tim Brown ở IDEO nói rằng nhóm lý tưởng thực ra là một nhóm liên ngành nghề – đầy những người mà chính họ có những thế mạnh đa dạng và đủ linh hoạt để không chỉ đơn giản bảo vệ những lợi ích của riêng lĩnh vực họ thuộc về. Cụm từ IDEO dùng là "Hình chữ T"; hãng tìm kiếm những người với chuyên môn sâu về một chủ đề (giống như phần gạch xuống trong chữ T), nhưng cũng tò mò và sẵn sàng xem xét các kỹ năng của những người khác. "Những người hình chữ T hợp tác tốt hơn", Brown nói. "Họ biết họ đang làm gì; ai cũng cố gắng giải quyết thách thức." Vì thế giới không đầy rẫy những học giả biết cảm thông như thế, nên điều tốt nhất tiếp theo là tạo ra những nhóm với chuyên môn đa dạng và xây dựng những kỳ vọng rằng họ làm việc và chơi với nhau ăn ý.

Cách quan trọng nhất để khiến điều này xảy ra là định nghĩa một mục tiêu để đạt tới, một vấn đề để giải quyết. Một mục tiêu rõ ràng, chính xác, phổ biến giúp một nhóm gắn kết, để thấy rằng

thành quả trong công việc của họ quan trọng hơn những sở thích cá nhân của họ. Trong trường hợp của Herbal Essences chẳng hạn, mục tiêu là cách tân để lấy lại thị phần đã mất. Cũng có ích khi để các thành viên trong nhóm sống cùng nhau – không nhất thiết về mặt không gian, dù điều đó có ích, mà về mặt thời gian. Mỗi người họ cần phải dành sự chú ý tập trung cho nhiệm vụ – và tin tưởng những người khác cũng làm thế. Clay Street mang tới một bài học khác ở đây – thời gian bỏ ra xây dựng lòng tin không phải là thời gian bị lãng phí. Tiffany Stevens nhớ lại thời điểm khi nhóm không chỉ làm việc; họ đạt tới một điểm mà họ gọi là Điểm Nóng. Nhóm bị mắc kẹt, các mối quan hệ xấu đi. Trong khi đó, thời gian cho dự án đang cạn dần; không có thời gian cho những trò tâm lý. Họ bị phân tán và chẳng tới được đâu. Chỉ khi nhóm lùi lại và làm nguội Điểm Nóng bằng cách tái lập những quan hệ lòng tin của họ thì họ mới trở lại đúng đường.

Để lấy ví dụ về việc làm việc nhóm xuất sắc được thực thi một cách thông thường hơn, hãy xem xét việc tạo ra một trong những sản phẩm mới thành công nhất của chúng tôi trong nhiều năm – Crest Whitestrips. Nghiên cứu cho thấy trong khi một nửa dân số muốn răng trắng, chỉ 1/10 số hành động để đạt được điều đó. Một chuyện dễ hiểu; làm trắng răng đòi hỏi phải tới gặp nha sĩ và trả hàng trăm đô-la. Được rồi, nhưng thế thì sao? Đây là điểm mà khả năng kết nối nội bộ của P&G bộc lộ sức mạnh.

Sự so sánh có thể là một nguồn kiến thức dồi dào; và không có sự cách tân nào mà thiếu kiến thức. Nhưng đây thường không phải là một vấn đề tuyến tính. Nó đòi hỏi sự tổng hợp. Thế nên, P&G đã tập hợp một nhóm những chuyên gia về phim và chất dính từ các tổ chức của công ty, các chuyên gia về nha khoa từ bộ phận chăm sóc răng miệng, và chuyên gia chất tẩy từ bộ phận giặt. Họ xác định vấn đề: Họ cần một cách để đưa kem peroxide vào răng trong một hệ thống dễ đưa vào và dễ gỡ ra; họ cần một quy trình có thể được hoàn tất trong vòng 30 phút mà không gây trở ngại cho các hoạt động khác; họ cần một sản phẩm có thể được sản xuất ở tốc độ cao, giá thành phải chăng; và họ cần một sản phẩm có thể được đóng gói để trên kệ một thời gian dài. Rồi họ nhìn vào những so sánh. Họ thấy nó trong lĩnh vực gói thực phẩm mà P&G đang nghiên cứu, một chiếc nắp chặt nhưng vẫn dễ mở. Và rồi, P&G thực hiện kiểu nghiên cứu kỹ thuật mà hãng nổi tiếng về chúng. Kết quả đột phá là Crest Whitestrips. Đó là những miếng dán có thể dán vào răng trên và dưới trong 30 phút; không giống miếng niềng răng, người dùng vẫn có thể nói chuyện khi dán răng và có thể ra ngoài mà không ngại ai nhìn mình như thể một thủ môn khúc côn cầu. Crest Whitestrips có giá phải chăng, tiện dụng và

trở thành trào lưu, nhưng vẫn tốt hơn bất cứ món gì khác ngoài thị trường.

Nhóm nghĩ họ đã có một người thắng cuộc trong tay; nhưng do nhiều người ở P&G có phần ngợp trước thương hiệu Crest, họ sợ hãi việc đưa nó tới những vùng trời mới. "Tư duy chủ đạo lúc bấy giờ", kỹ sư hóa Paul Sagel nói với Strategy & Innovation năm 2004, "là một sản phẩm chăm sóc răng phải nằm trong tuýp. Không nhiều người trong công ty nghĩ Whitestrips sẽ là một sản phẩm bùng nổ." Nhờ vào sự lãnh đạo mạnh mẽ, nhóm đã có thể dẹp tan những nghi ngờ và tiến lên phía trước.

Doanh số lúc đầu – sản phẩm được đưa ra thử nghiệm ở thị trường năm 2000 và chỉ được đưa ra toàn quốc vào giữa năm 2001 – rất lớn. Nhưng nhiều người không mua lại sản phẩm. Để hiểu điều gì đang xảy ra, nhóm trở lại với chủ nhân: người tiêu dùng. Trong một phòng thí nghiệm mô phỏng, mọi người ra vào với việc chăm sóc răng miệng mỗi sáng quen thuộc của họ. Nhóm quan sát họ từ đằng sau một tấm gương một chiều. Điều họ thấy là mọi người thất vọng và thường không sử dụng sản phẩm đúng cách. Tại sao? Vì những hướng dẫn ở trong hộp và không dễ tìm. Nên chỉ dẫn được đặt ra ngoài hộp. Vấn đề được giải quyết. Crest Whitestrips sau đó đã đạt 50% thị phần và là một sản phẩm đóng góp lớn cho lợi nhuận. Đó là sức mạnh của làm việc nhóm trong hành động.

Không điều nào trong số này xảy ra ngẫu nhiên. Tất cả các dự án, ngay từ khi bắt đầu, đều được kỳ vọng có nhiều sự kết nối từ nhiều phòng ban chức năng và đối tác, chẳng hạn như nghiên cứu thị trường, thiết kế, tiếp thị, đối tác đại lý, bán lẻ và nhà cung ứng. Những người trong lĩnh vực tiếp thị là một phần trong các chương trình nghiên cứu và phát triển đầu nguồn của P&G để đảm bảo rằng sự cách tân sẽ thúc đẩy tài sản thương hiệu và có thể được thương mại hóa. P&G đã cố gắng tạo ra một sự kết nối trơn tru giữa nghiên cứu và phát triển với cung ứng sản phẩm để đảm bảo khả năng nhân rộng và hiệu quả chi phí.

Một cách mà nhóm kinh doanh thuốc nhuộm tóc bán lẻ Clairol có thể đảm bảo họ có được sự kết hợp thích hợp những người trong dự án cách tân là tạo ra điều mà họ gọi là "Cộng đồng Người tiêu dùng". Nói một cách đơn giản, Cộng đồng Người tiêu dùng là một phòng đa chức năng, tập trung vào người tiêu dùng bao gồm bộ phận tiếp thị, nghiên cứu và phát triển, nghiên cứu thị trường và các chuyên gia thiết kế. Cộng đồng này chịu trách nhiệm hợp tác với nhau để phát triển và mang lại những cách tân tiêu dùng toàn diện. Tất cả các đơn vị chức năng trong cộng đồng này chịu trách

nhiệm cho thành công của một sự cách tân dựa trên hiểu biết sâu sắc người tiêu dùng, chứ không chỉ nghiên cứu và phát triển hay tiếp thị. Trước sự can thiệp về mặt văn hóa này, bộ phận nghiên cứu và phát triển có thể không được mời tham dự những tương tác với người tiêu dùng do bộ phận tiếp thị tổ chức. Không phải vì bộ phận tiếp thị không muốn bộ phận nghiên cứu và phát triển tới, mà vì họ không thấy điều đó có ích. Giờ thì những người ở bộ phận tiếp thị than phiền rằng không có đủ người từ bộ phận nghiên cứu và phát triển sang để hỗ trợ họ trong rất nhiều nỗ lực khác nhau với thương hiệu.

Thứ hai, có gần hai tá "cộng đồng thực thi" (communities of practice – COP) được xây dựng xoay quanh các lĩnh vực chuyên môn – sinh học, đóng gói, thân thiện với môi trường, hóa học, phân tích... Một số trong đó tương đối chính thức, với các buổi họp thường niên để chia sẻ những cách làm tốt nhất; những COP khác phần lớn là qua không gian ảo, liên lạc qua mạng nội bộ của P&G. Tuy nhiên, tất cả được vận hành từ cấp nhân viên và một lãnh đạo trong lĩnh vực đứng ra duy trì hoạt động của nhóm.

Cuối cùng, việc ra mắt sản phẩm trong quy trình từ đầu tới cuối nhắm vào việc thúc đẩy những kết nối. Mỗi giai đoạn buộc những nhân tố khác nhau cùng tham gia – bên trong công ty, với người tiêu dùng, và với các đối tác bán lẻ cùng các bên có lợi ích liên quan khác, như nhà chức trách quản lý.

GỘP TẤT CẢ LẠI VỚI NHAU

Nói một cách đơn giản, nền văn hóa là hành vi mỗi ngày. Vì thế, thay đổi văn hóa đòi hỏi bạn phải thay đổi hành vi. Điều đó có nghĩa là định nghĩa rõ ràng cả những kỳ vọng phát triển với việc kinh doanh và với cá nhân. (Ví dụ như trước kia: 50% sự cách tân sẽ tới từ bên ngoài; còn giờ đây, bạn sẽ phải phát triển những hiểu biết có khả năng thúc đẩy hành động của người tiêu dùng mà doanh nghiệp của bạn phục vụ.) Điều đó cũng có nghĩa là thay đổi những hệ quả kéo theo, cả tích cực lẫn tiêu cực; ví dụ như sự thừa nhận, phần thưởng và phản hồi về thành tích. Peter Drucker tin rằng để một doanh nghiệp đang tồn tại có thể cách tân, "nó phải đảm bảo rằng những động cơ, lương thưởng, các quyết định cá nhân và chính sách đều tưởng thưởng cho hành vi kinh doanh đúng đắn."

Tạo ra một nền văn hóa cách tân đòi hỏi thời gian, nhất là nếu bạn muốn nó lan tỏa khắp đơn vị kinh doanh hay công ty. Tuy nhiên, bằng cách bắt đầu với những việc nhỏ và tập trung vào bốn yếu tố

– can đảm (Courageous), kết nối (Connected), hợp tác (Collaborative), tò mò (Curious) và cởi mở (Open) – một nền văn hóa có thể được tạo ra và nuôi dưỡng.

Hãy nghĩ đó là nguyên tắc "4C và 1O". Với mỗi nhân tố, bảng dưới đây vạch ra cụ thể cách nảy ra những ý tưởng can thiệp để khởi động sự chuyển hóa sang một nền văn hóa cách tân.

YẾU TỐ VĂN HÓA CÁCH TÂN	NÓI THÔNG NHƯ THẾ NÀO	NHỮNG CAN THIỆP VỚI KỲ VỌNG	NHỮNG CAN THIỆP VỚI HỆ QUẢ
Can đảm	- Không sợ hãi - Học hỏi từ thất bại - Biết cách quản lý rủi ro, dựa trên những chi tiết/cách đo lường ý nghĩa nhất	- Sử dụng danh mục cách tân như một cách quản lý rủi ro (xem chương Tám) - Xác định một vài cách đo lường có ý nghĩa cho sự cách tân để áp dụng rộng rãi - Thiết lập nguyên tắc làm việc "không có ý tưởng nào là tồi" - Thử nghiệm, làm mẫu, và điều chỉnh để giảm rủi ro	- Người lại con người và tổ chính giới hạn là độ để hỗ trợ hậu bối các dự án cách tân hứa hẹn thay đổi cuộc chơi trong một danh mục được quản lý tốt - Thu hoạch kiến thức từ những cách tân thất bại và chia sẻ chúng với những nhóm khác để áp dụng lại - Tưởng thưởng và thừa nhận cộng tác những nhóm thất bại - Để nhận một tài năng từ một cách tân thất bại sang một dự án cách tân được chú ý
Kết nối và hợp tác	- Hợp tác hiệu quả và hiệu suất cao với những người khác – bên trong và bên ngoài công ty - Hợp tác trên thị giữa các phòng ban chức năng, đơn vị kinh doanh và vùng địa lý để phát triển, thương mại hóa và thực thi - Sử dụng các mạng lưới cá nhân và chuyên nghiệp để tìm kiếm những ý tưởng cách tân	- Tạo ra những cơ sở bên trong công ty, những cộng đồng thực hành để thúc đẩy sự trao đổi kiến thức - Lựa chọn những đơn đạo nhóm tạo điều kiện cho sự tiết nối và kỳ vọng sự hợp tác - Khuyến khích nhân viên tận dụng và mở rộng mạng lưới hiện tại của họ (thông qua các buổi họp mặt của ngành, các hiệp hội nghề, các mối quan hệ với nhà cung ứng/hàng bán lẻ)	- Đưa vào những tiêu chí thành tích - Sẵn sàng thay đổi lãnh đạo và/hoặc thành viên nhóm - Sự hấp dẫn của các thành viên trong nhóm xây dựng sự tin cậy
Tò mò	- Giữ cho mình suy nghĩ như trẻ con, ngày thơ để học hỏi tốt nhất - Tìm kiếm những hình mẫu không rõ ràng - Khám phá và thích phát hiện những khả năng - Tìm kiếm những sự so sánh và ẩn dụ - Hỏi "Tại sao và tại sao không?" "Điều gì là có thể?" - Sử dụng cách tiếp cận "Columbo" để giải quyết những "bí ẩn" (khi vấn đề của cách tân) - ông tập trung vào vấn đề cần giải quyết và cho thấy sự tò mò bằng cách hỏi "Uh! và thêm một thứ"	- Học hỏi liên tục - Tư duy nhóm - Nhập vai vào tư cách người tiêu dùng, người mua sắm, khách hàng - Những kết nối liên ngành và những kinh nghiệm đa dạng	- Thách thức tư duy của nhóm xuất ra ngoài những gì ở bề mặt - Liên tục đặt câu hỏi "tại sao"
Cởi mở	- Mở rộng những ý tưởng mới - từ bất kỳ ai, bất kỳ đâu, bất kỳ lúc nào - Cởi mở để học hỏi với giả định rằng ý tưởng của những người khác rất cuộc có khiến một sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn - Cởi mở để thông cảm với khách hàng/người tiêu dùng nhằm hiểu rõ nhất những nhu cầu và mong muốn của họ - Cởi mở với việc không đưa ra phán xét	- Gắp dụng một "kiến trúc mở" - ngay cả ở quy mô nhỏ - để cho phép các ý tưởng và sự cách tân luôn chảy vào trong từ bên ngoài (chính là lợi, lợi vì/mình doanh hay phòng ban chức năng, và công ty) - Thiết lập và thông báo những mục tiêu rõ ràng về việc sử dụng tập nguồn cách tân từ bên ngoài (chẳng hạn, 50% sự cách tân của P&G sẽ có một đối tác bên ngoài, xem chương Sáu) - Loại bỏ từ duy "không được phát minh ở đây" - thay vào đó khuyến khích việc "tái dụng và tái dụng/tái với sự tự hào"	- Tưởng thưởng và công nhận những ai tìm ra/thường mạo hóa những cơ hội cách tân tại bên ngoài (quan trọng là phải làm sớm để tạo ra động lực) - Tưởng thưởng và công nhận những ai ứng dụng lại những thành công của người khác vào việc làm tốt của họ - Đưa sự cởi mở làm trí vào trong việc đánh giá thành tích

Một ví dụ đưa những nhân tố này vào cuộc sống tới từ P&G châu Á, nơi nhóm lãnh đạo đã tạo ra một nền văn hóa cách tân trở thành chiến lược nền tảng cho tổ chức. Họ sử dụng khái niệm "IDEAS" để nhấn mạnh yêu cầu cần những ý tưởng khác thường như một nguồn lực cách tân làm thay đổi cuộc chơi, cũng như một sự nhắc nhở về những hành vi cần thiết để tạo ra một nền

văn hóa cách tân hơn.

- Inclusive (Tính toàn bộ): Thu lợi từ tư duy và những ý tưởng đa dạng là cần thiết để thúc đẩy sự cách tân thay đổi cuộc chơi;
- Decisive (Quyết đoán): Loại bỏ việc phân tích thừa thãi, tranh cãi và lộn xộn để cho phép phát triển, nhận định và thương mại hóa sự cách tân nhanh hơn;
- External (Yếu tố bên ngoài): Tập trung ra bên ngoài để hiểu và giữ liên hệ với người tiêu dùng, khách hàng, nhà cung ứng, nhu cầu đánh giá tiêu chuẩn trung thực và khách quan đối ngược với sự cạnh tranh bên ngoài;
- Agile (Linh hoạt): Nhanh chóng phản ứng với sự thay đổi của người tiêu dùng và các điều kiện thị trường, suy nghĩ cấp tiến, hài lòng hơn với việc chấp nhận rủi ro (có tính toán);
- Simple (Đơn giản): Liên tục tóm gọn và đơn giản hóa những cấu trúc/quy trình làm việc để giải phóng thêm thời gian cho sự cách tân.

NHỮNG QUY TẮC CHO VIỆC ĐỘNG NÃO

Trong một phòng hội thảo nhàm chán gần lối văn phòng của IDEO ở Palo Alto, có một cái bàn dài khác thường, những chiếc ghế, ổ điện cho những bài thuyết trình PowerPoint và một tấm bảng trắng. Thật đáng chán, phải không? Tuy nhiên, có một ghi chú thú vị. Phía trên tấm bảng trắng, ngay nơi các giáo viên ở trường học lẽ ra đặt bảng chữ cái, là một loạt điều răn được viết bằng chữ lớn.

Hoãn việc phán xét

Khuyến khích những ý tưởng điên rồ

Xây dựng trên những ý tưởng của người khác

Tập trung vào chủ đề

Đối thoại liên tục

Nhìn thấy được

Theo đuổi số lượng

Đó là những quy tắc của IDEO trong việc động não theo nhóm, và thành thật mà nói, trong khi bản thân căn phòng không thể chán

hơn, công việc được hoàn thành ở đây lại không hề như vậy. IDEO là tay chơi giá trị nhất trong ngành tư vấn thiết kế, thường xuyên thắng nhiều giải thưởng hơn bất cứ hãng nào khác. Những quy tắc của họ có lý, và chúng tôi đồng ý với Tổng giám đốc IDEO, Tom Kelley, rằng các công ty "xây dựng một nền văn hóa cùng nhau động não… (đã thực hiện được) một khởi đầu tuyệt vời trong việc nuôi dưỡng một nền văn hóa cách tân." Nhưng vì động não cùng nhau là một phần quan trọng của những gì mà IDEO làm - họ được học để giỏi chuyện đó, như cách những người làm nghề viết lách tiếp thu các quy tắc chính tả - chúng tôi nghĩ rằng các quy tắc của IDEO có thể giả định nghiễm nhiên những kiến thức mà một số người có thể không có. Nên dưới đây là 10 quy tắc của chúng tôi để động não hiệu quả.

1. Có một người điều phối. Người này đóng vai trò như một cảnh sát điều khiển "giao thông" để buổi họp được thông suốt, và nên là người ngoài. Một người trong cuộc mang theo những hành lý có thể cản trở dòng chảy tự do của các ý tưởng. Những tổ chức tư vấn về nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực khả dĩ; nếu bạn đang làm việc với một công ty thiết kế như IDEO hay Continuum, họ cũng có thể giúp. Nếu việc thêm vào một người từ bên ngoài khó khăn vì lý do nào đó, lựa chọn tốt thứ hai là đưa vào ai đó từ một nhóm khác bên trong công ty. Những người điều phối cần phải có kỹ năng tạo ra động lực cho nhóm, có thể nắm được khi nào nhóm đang mệt mỏi hay khi nào đang làm việc hết công suất. Họ phải kiên nhẫn, nhưng sẵn sàng thực thi kỷ luật nếu một người không thể ngừng nói hay trở nên hung hăng. Đó là một vấn đề của cá tính nhiều hơn là huấn luyện chính thức, nhưng không hại gì nếu đưa người vào để theo dõi một buổi động não chung được điều hành tốt để xem nó hoạt động ra sao.

2. Chuẩn bị tốt. Phong trào Hướng đạo sinh nói đúng. Chuẩn bị tốt là chìa khóa cho thành công. Về việc cùng động não, điều này có hai ý nghĩa. Thứ nhất, đề tài cần được hiểu thấu. Ở đây cần có sự cân bằng. Chủ đề cần phải đủ cụ thể để có thể đưa ra những câu trả lời tốt (một phiên về chủ đề "những ý tưởng mới cho việc lau rửa" sẽ đi vào ngõ cụt) và đủ bao quát để cung cấp không gian cho cách tân ("chất đánh bóng công nghiệp cho bồn thép không gỉ" sẽ không thể khiến ai thấy hứng thú). Điều có thể hiệu quả là: IDEO đã họp một phiên với P&G về chủ đề "làm sao để tái phát minh việc lau rửa nhà tắm". Chủ đề cần phải được định nghĩa dựa trên hoặc thị trường hoặc nhu cầu và thói quen của người tiêu dùng; tất cả những người tham gia cần phải biết nó là gì, và cũng có chút thời gian để suy nghĩ về nó. Bạn muốn họ mang thứ gì đó tới buổi tiệc; điều này có thể là một ý tưởng mơ hồ, một sản phẩm của đối

thủ cạnh tranh, một kiểu phối màu, một loạt những từ ngữ hay hình ảnh hữu ích, hay một câu hỏi thú vị. Cần có thứ gì đó - bất cứ thứ gì - để đặt lên bệ phóng.

3. Thoải mái. Sự sợ hãi cản trở cả việc tạo ra và bày tỏ các ý tưởng. Không phải mọi công ty hay đội nhóm sẽ thoải mái với điều này, nhưng hãy xem xét "làm thứ gì đó" như một trò chơi đố chữ hay một bài tập phá băng để giúp mọi người thả lỏng (tức những vòng tròn ứng khẩu ở Clay Street). Hãy ngăn chặn những bình luận tiêu cực; khi phiên gặp diễn ra, những ý tưởng triển vọng sẽ trở nên rõ ràng và những ý tưởng dở phải bị loại bỏ ngay lập tức. Ở Clay Street, những từ được nói nhiều nhất là "Đúng, và.." chứ không phải "Đúng, nhưng..." Sự tin tưởng là từ khóa ở đây; mọi người cần tin rằng họ có thể nói điều họ nghĩ mà không gặp rủi ro bị chế giễu.

4. Những người lãnh đạo nên theo sau. Toàn bộ ý tưởng của một phiên động não chung là sự cởi mở và tự do phóng khoáng. Tuy nhiên, bất kỳ ai ngồi ở bàn vẫn sẽ cảnh báo những ai còn có mặt ở đó, dù đang nắm giữ vị trí nào trong công ty. Ham muốn thông thường ở con người là làm hài lòng cấp trên. Dù có ý thức hay không, một số người đôi khi sẽ cố gắng làm thế bằng cách đồng ý với cấp trên. Do đó, những người lãnh đạo phải cẩn trọng nên phát ngôn khi nào và như thế nào. Tướng Peter Pace, cựu Chủ tịch Hội đồng Tham mưu Liên quân, nói rằng khi ông muốn có một ý kiến trung thực, ông hỏi một câu hỏi trung lập và rồi đưa ra ý kiến của ông sau cùng. Nếu nêu những suy nghĩ của ông trước, điều đó sẽ phủ bóng đen lên toàn bộ cuộc thảo luận. Toàn bộ ý nghĩa của việc cùng động não là mọi người cùng tham gia, để chúng ta không cho rằng những người lãnh đạo đơn giản là ngậm miệng lại; nhưng họ nên suy nghĩ cẩn trọng về cách mà họ tham gia. Đừng đóng cuộc thảo luận lại; đừng là người đầu tiên nhảy vào tất cả mọi thứ; đừng nhảy vào ý tưởng của người khác; hãy đặt câu hỏi.

5. Khiến mọi người cùng đóng góp. Điều này lẽ ra thật rõ ràng, nhưng động lực của nhóm vận hành theo kiểu khiến điều này không phải lúc nào cũng xảy ra. Và nó sẽ không xảy ra nếu mọi người bị ngợp hay có giọng điệu gay gắt (xem các quy tắc 2 và 3). Cách sai lầm để khiến mọi người tham gia là đi quanh bàn hay gọi tên từng người một - điều đó có thể gây sợ hãi. Cách đúng đắn là người điều phối phải biết tại sao mỗi người đã được lựa chọn có mặt trong phòng và cố gắng tạo điều kiện cho chuyên môn cá nhân của từng người. Hãy ngăn sự cắt ngang; điều đó không chỉ thô lỗ, mà còn khiến những người thiếu cá tính im lặng giữ suy

nghĩ của họ cho riêng mình.

6. Theo dõi các ý tưởng. Rõ ràng, nhưng quan trọng. Hãy sử dụng một tấm bảng trắng hay một tờ giấy lớn để mọi người có thể nhìn thấy những gì đã được nói và thực hiện sự kết nối giữa các ý tưởng. Hãy cho phép mọi người viết ra ý tưởng của chính họ; nó khiến họ tinh chỉnh lại chúng trong quá trình trao đổi và cũng khiến họ bước ra khỏi ghế của mình, điều có thể giúp họ hoạt bát hơn. Hãy ngăn chặn việc ghi chú. Nếu cần thiết, ghi âm và ghi chép lại buổi gặp; hay đưa ai đó tới để làm việc đó. Nếu mọi người cắm đầu cắm cổ viết lại điều vừa xảy ra, tâm trí họ không còn ở đó. Hãy đánh số những ý tưởng mới khi chúng xuất hiện để dễ tra cứu; điều này cũng xây dựng một cảm giác thành công do các con số nhiều dần lên, hay như một động cơ để hành động, nếu nó không nhiều lên. Số lượng là quan trọng trong việc động não theo nhóm.

7. Nghĩ trước. Nếu được làm đúng, việc động não theo nhóm có thể vui, giống như một buổi thảo luận ở trường đại học, nhưng được trả lương. Tất nhiên, đó không phải là điểm quan trọng. Động não theo nhóm được cho là khởi đầu cho thứ gì đó, chứ không phải là sự kết thúc. Vào cuối buổi họp, những người tham gia nên xác định được họ nên làm gì tiếp theo để tinh chỉnh những hiểu biết thu thập được. Động não theo nhóm là một kiểu Kết nối và Phát triển; tạo ra những ý tưởng, rồi kết nối chúng và lặp lại. Đây không phải là lúc xem xét những vấn đề thực tế, mà đơn giản là khám phá các ý tưởng trên cơ sở hình dung khái niệm.

8. Sử dụng các phụ kiện hỗ trợ. Một trong những lý do cho quy tắc 6 là một số người tư duy qua hình ảnh cụ thể; đưa những món đồ ra trước mắt là cách lôi cuốn tư duy của họ. Những người khác suy nghĩ tốt nhất với đôi tay của họ, nên hãy đưa những sản phẩm mẫu của những thứ liên quan, các phiên bản của sản phẩm hiện giờ (hay của đối thủ cạnh tranh), thậm chí là chỉ những phần và những mảnh có vẻ tương quan - một vòng tròn vẽ nhiều màu chẳng hạn, hay những mẩu quảng cáo, hay một sự bóc dỡ những gì mà bạn đang nói tới. Bất cứ thứ gì khiến mọi người suy nghĩ một cách thực tế về những gì bạn muốn đạt được. Và một lần nữa, điều này giúp họ tỉnh táo và quan tâm. IDEO mang vào những thứ như miếng xốp, cuộn băng keo, keo dán lỏng, ống hút và bút lông để làm những mô hình hay chỉ để khuấy động xúc giác.

9. Bước ra khỏi những ranh giới. Hãy xem xét sự ẩn dụ trong cụm từ động não (brainstorm). Một cơn bão (storm) cuồng nộ, dữ dội và thường là ngẫu nhiên; đó là khi thời tiết bày tỏ cảm xúc. Tuy

vậy, nó có khởi đầu và kết thúc. Một phiên cùng nhau động não phải là thứ gì đó tương tự như vậy; nếu không có một sự đột phá bất thường nào đó, nó sẽ kết thúc như một cơn mưa nhỏ, chứ không phải một cơn bão. Và đó là một sự lãng phí thời gian. Do đó, hãy để mọi người tiến vào những vùng đất lạ kỳ và kéo những người khác theo sau; chính điều này có thể dẫn tới những lối đi không ngờ tới nhất tiến đến đích cuối cùng. Tuy nhiên, người điều phối cần phải có phán đoán để kéo mọi người trở lại nếu họ trượt ra ngoài quá xa hay quá lâu.

10. Tuân theo các quy tắc. Từ bên ngoài, một phiên cùng nhau động não có thể nhìn hỗn loạn; thật ra, nó có kỷ luật của riêng nó. Nếu điều này không được tuân thủ, mọi người có thể thấy vui thích, nhưng họ không nảy ra những ý tưởng giá trị tương xứng với thời gian của họ.

HÃY HỎI CHÍNH MÌNH VÀO SÁNG THỨ HAI

- Bạn đang làm gì để khuyến khích sự can đảm và loại bỏ nỗi sợ thất bại vốn là một phần cố hữu của quy trình cách tân? Bạn có công nhận và học hỏi dứt khoát từ những thành công và thất bại?
- Bạn đang thúc đẩy một nền văn hóa hiếu kỳ và cởi mở như thế nào để cho phép các cá nhân và đội nhóm không đưa ra phán xét, hợp tác và kết nối?
- Bạn đang loại bỏ những rào cản quan liêu không cần thiết như thế nào để khuyến khích sự kết nối, hợp tác và thử nghiệm?
- Những thành viên trong nhóm và lãnh đạo nhóm được lựa chọn như thế nào? Bạn có đặt cược vào đúng người để thực hiện cuộc cách mạng cách tân mà bạn muốn? Bạn có đảm bảo sự đa dạng trong tư duy, trải nghiệm và kỹ năng của đội nhóm không? Bạn có đưa vào nhóm những người "hình chữ T" không? Liệu những thay đổi thành viên trong nhóm có được thực hiện khi dự án tiến triển và đòi hỏi những kỹ năng khác? Làm sao bạn biết được khi nào là lúc thay đổi lãnh đạo nhóm hay các thành viên khác trong nhóm có thể ảnh hưởng tới sự hợp tác hiệu quả và thành tích tổng thể của nhóm?
- Bạn đang làm gì để khuyến khích sự trao đổi cởi mở trong một nhóm cách tân; khắp các đơn vị kinh doanh và với những tổ chức bên ngoài để đảm bảo tối đa hóa sự kết nối và học hỏi, cũng như tối đa sự áp dụng và tái áp dụng những cách tiếp cận, những sản phẩm và những dịch vụ cách tân hiệu quả?

- Bạn quản lý sự phát triển những kỹ năng cách tân của một cá nhân như thế nào?
    - Những cá nhân được huấn luyện ra sao để trở thành những người cách tân giỏi hơn – cả trong công việc lẫn qua những trải nghiệm khác?
    - Liệu những kỹ năng cách tân có được đưa vào như một phần đánh giá thành tích cá nhân?
    - Đội nhóm của bạn xây dựng đường cong kinh nghiệm tốt ra sao bằng cách hợp tác với những dự án cách tân khác?
- Bạn tạo điều kiện như thế nào cho những cá nhân được trở lại với những nhiệm vụ truyền thống với hiệu suất cao nhất – tức không làm một cá nhân thất vọng, và cho phép anh ta truyền đạt những gì anh ta đã học được về văn hóa cách tân trong những nhóm làm việc mới của anh ta? Bạn có tận dụng đầy đủ những công cụ và những vùng nóng sáng tạo?
- Bạn có sử dụng những cách tiếp cận/môi trường/trải nghiệm đặc biệt (như Clay Street) để tạo điều kiện cho đội nhóm đóng vai người tiêu dùng để tăng tốc kỹ năng của họ và xác định những cơ hội cùng giải pháp sáng tạo?
- Bạn có sử dụng đồng định vị để giúp các đơn vị kinh doanh xây dựng sự sáng tạo vào trong cách họ tiếp cận công việc hằng ngày? Khách hàng/người tiêu dùng có thể đồng định vị như thế nào để đồng cách tân và đồng tạo dựng?

Chương mười

NHIỆM VỤ MỚI CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO CÁCH TÂN VÀ TĂNG TRƯỞNG

Đạt được sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận tự thân bền vững đòi hỏi sự cách tân là trung tâm trong doanh nghiệp của bạn. Khi đó, việc của bạn là đóng vai trò nhà lãnh đạo để khiến nó xảy ra.

Trong nghiên cứu và thực hành, chúng tôi đã thấy rằng những nhà lãnh đạo cách tân đưa cuộc chơi của họ lên một trình độ mới thông qua một nhóm kỹ năng riêng. Đừng hiểu sai chúng tôi. Bạn vẫn phải tìm kiếm sự thăng tiến thông qua một hồ sơ nhân sự với việc mang tới những kết quả ổn định, dẫn dắt các nhóm và các tổ chức hiệu quả. Thế nhưng còn nhiều hơn thế, mục đích của chương này là cho thấy bằng cách nào bạn có thể cải thiện cách tiếp cận trong vai trò lãnh đạo để phát triển và trở thành một nhà lãnh đạo mang lại sự tăng trưởng tự thân thông qua cách tân.

Chúng tôi tin rằng những nhà lãnh đạo cách tân được tôi luyện nên, chứ không phải sinh ra đã vậy. Điều đó chắc chắn đúng ở DuPont. Sự chuyển đổi chiến lược cách tân và văn hóa lãnh đạo của hãng đã cho phép hãng bứt phá ra khỏi tình trạng bế tắc cách tân và gia tăng tỉ lệ tăng trưởng mang tính hệ thống của hãng. Câu chuyện theo sau đó nêu bật ảnh hưởng quan trọng mà một người lãnh đạo cách tân có thể tạo ra. Những thành viên của nhóm DuPont chịu trách nhiệm cho thành tựu này và đã đạt tới tên tuổi những giám đốc, hay những lãnh đạo chức năng xuất sắc. Nhưng khi lựa chọn, hay được lựa chọn, để dẫn dắt một dự án, hay một chương trình cách tân lớn, họ đã phát hiện ra rằng thành công đòi hỏi một "kiểu lãnh đạo cuộc chơi hoàn toàn mới". Bởi với

kinh nghiệm của mình, họ biết mọi thứ vận hành ra sao trong thế giới kinh doanh thực. Điều đó cho họ nền tảng để phát huy khi họ nhận lãnh trách nhiệm cho nhiều chương trình cách tân phức tạp hơn và thiếu chắc chắn hơn.

Tiếp theo DuPont, chúng tôi sẽ cung cấp những công cụ giúp nhận dạng các bước bạn có thể tự thực hiện để trở thành một nhà lãnh đạo cách tân. Chúng tôi cũng sẽ nhìn nhận kỹ lưỡng những phẩm chất của một nhà lãnh đạo cách tân, và cho thấy bằng cách nào những người lãnh đạo cách tân được phát triển thông qua đánh giá thành tích, nhận diện từ sớm, kinh nghiệm làm việc, phần thưởng và sự thừa nhận. Hơn nữa, chúng tôi cũng sẽ cho thấy bằng cách nào để chúng ta phát triển và nuôi dưỡng một nhóm quản lý mạnh và một nguồn cung cấp những nhà lãnh đạo cách tân.

DUPONT ĐÃ TÌM LẠI PHONG ĐỘ NHƯ THẾ NÀO

DuPont, công ty hóa chất có tuổi đời 200 năm, có thành tích xuất sắc trong cách tân dựa trên công nghệ, bao gồm những đột phá như Kevlar, Teflon, nylon và Lycra. Những cách tân này đã tạo ra những thị trường cực lớn, với quy mô và sức mạnh sản xuất của công ty, cho phép DuPont mở rộng ra toàn cầu. Nhưng những đột phá như Kevlar đã không xảy ra trong nhiều năm, và đà tăng trưởng có hệ thống thông qua cách tân đã chậm lại. Làm phức tạp thêm tình hình, DuPont, giống như với phần lớn các công ty hóa chất, mắc kẹt trong một ma trận giá thành giảm và chi phí tăng trong vài thập kỷ. Khi giá hàng hóa tăng và giá trị của đồng đô-la Mỹ suy giảm, ngay cả sự mở rộng ổn định của DuPont ở các thị trường mới nổi cũng không thể bù đắp cho sự sụt giảm lợi nhuận.

Khi Chad Holliday trở thành CEO năm 1998, ông đã đặt nền tảng cho DuPont trở lại với gốc rễ của hãng là một công ty dựa trên khoa học, biến công nghệ thành những đề nghị tiêu dùng mang lại lợi nhuận. Sử dụng "những điều thần kỳ của khoa học" ở trung tâm trong việc xây dựng tương lai cho DuPont, ông có được sự bền bỉ trong vai trò lãnh đạo cần thiết để định hình con đường và kiên trì với nó, trong khi vẫn đối mặt với những thực tế hằng ngày của việc phải gia tăng năng suất và sức ép từ Phố Wall.

Holliday tin rằng chuyên môn khoa học sâu rộng và khả năng nhân rộng năng lực sản xuất của DuPont có thể chuyển hóa thành tăng trưởng và lợi nhuận, miễn là họ điều chỉnh đúng các cơ hội thị trường thích hợp. Ông đã nâng tiêu chuẩn lên, nói công ty sẽ có tăng trưởng doanh thu 6%, 1/3 trong đó sẽ tới từ việc bán các

sản phẩm mới tới năm 2006, và 10% tăng trưởng lợi nhuận. Ông và nhóm cấp cao của mình đã xác định "những nền tảng tăng trưởng" – an ninh và bảo vệ; công nghệ điện tử và thông tin liên lạc; công nghệ phủ bề mặt và nhuộm màu; các nguyên phụ liệu, nông nghiệp và dinh dưỡng; và kể từ đó là sinh học ứng dụng. Cùng nhau họ định nghĩa không gian thị trường nơi DuPont sẽ khiến cho khoa học của họ hoạt động hiệu quả. Những nền tảng này cũng trở thành cơ sở mà các đơn vị kinh doanh của công ty được tổ chức xung quanh đó. Bằng cách làm này, Holliday đang cho thấy điều mà mỗi lãnh đạo kinh doanh phải có: sự tập trung.

Holliday chọn Tom Connelly để dẫn dắt quy trình cách tân của DuPont, do thấy ở ông khả năng tích hợp thứ mà trước đó là hai thế giới riêng rẽ ở DuPont: công nghệ và tiếp thị. Ngoài việc cực kỳ uy tín trong vai trò một kỹ sư hóa chất và nhà nghiên cứu, Connelly cũng là một trong ba giám đốc cấp cao nhất của DuPont dưới quyền Holliday, chịu trách nhiệm nghiên cứu và phát triển cùng một số phòng ban chức năng. Ông cũng đã là một nhà lãnh đạo tăng trưởng thành công và quản trị chung lời lỗ của một số đơn vị kinh doanh trong DuPont, bao gồm Kevlar và Fluoroproducts.

MẮT XÍCH CÒN THIẾU

Sự giao kết diễn ra hiệu quả của những người trong bộ phận tiếp thị và thương mại ở một đơn vị kinh doanh với các đơn vị công nghệ riêng rẽ là mắt xích còn thiếu trong văn hóa của DuPont. Những dự án cách tân của hãng hoặc không được định nghĩa rõ ràng hoặc không được ưu tiên thích hợp, và thiếu sót "sự sở hữu" của những người lãnh đạo chịu trách nhiệm cho việc thực thi các dự án để hiện thực hóa doanh thu mục tiêu. Connelly ngay lập tức bắt đầu xử lý sự giao kết chưa tồn tại này giữa hai phòng ban. Ông đưa vào những cơ chế, những quy trình xã hội, và những con người để khiến sự cách tân xảy ra thường xuyên với sức sống và kỷ luật để chuyển hóa những ý tưởng, khám phá khoa học thành những sản phẩm và kết quả kinh doanh thành công. Từ năm 2001, khi Connelly được bổ nhiệm làm phó chủ tịch cấp cao kiêm giám đốc khoa học và công nghệ, DuPont đã tăng hơn gấp đôi việc giới thiệu các sản phẩm mới và doanh thu từ sản phẩm mới (được định nghĩa là những sản phẩm được giới thiệu trong năm năm trước đó), tất cả đạt được nhờ ưu tiên hóa và tái phân bổ nguồn lực hiện có.

DuPont có chuyên môn cực mạnh về khoa học. Nhưng khi những lãnh đạo cấp cao của hãng đang xem xét tại sao họ không đạt được

mức tăng trưởng cần thiết, họ phải thừa nhận rằng những nhà nghiên cứu quá thường xuyên theo đuổi những dự án mà về mặt công nghệ thì thật đáng phấn khích, nhưng không thích hợp cho thị trường; trong khi cùng lúc một số dự án với tiềm năng thương mại lớn bị mắc kẹt vì thiếu sự chú ý của các nguồn lực. Năm 2000, phần lớn nguồn lực của công ty – khoảng 60% – được tập trung vào những doanh vụ đang tồn tại, tăng sản lượng ở nhà máy và năng suất. Những điều đó tuy quan trọng, nhưng chúng sẽ không giúp tăng trưởng doanh thu của DuPont. Với những mục tiêu tăng trưởng và lợi nhuận phía trước họ cùng những nền tảng tăng trưởng như bộ khung tham chiếu, yêu cầu phải có sự lãnh đạo nghiêm túc là rất rõ ràng. Tất nhiên vẫn còn có chỗ để cải thiện. Connelly đã kết luận rằng ông phải dẫn đầu nỗ lực đạt được sự giao kết, một mặt, giữa những người ở bộ phận tiếp thị và thương mại, mặt khác là với những người làm công nghệ.

Một trong những bước đầu tiên của Connelly là tập hợp các lãnh đạo công nghệ của công ty lại với nhau để cố gắng hiểu hơn những gì DuPont đang làm. Ông đã tạo ra một quy trình được gọi là "Lên kế hoạch kỹ thuật hiệu quả", hay còn gọi là TEP, để xử lý những vấn đề về sự tập trung, phân bổ nguồn lực và định vị các công nghệ cạnh tranh theo từng thị trường. Ông và Uma Chowdhry (giờ là phó chủ tịch cấp cao kiêm giám đốc khoa học và công nghệ sau khi Connelly được thăng chức lên phó chủ tịch cấp cao và giám đốc cách tân) dẫn dắt một cuộc thảo luận với một nhóm các nhà lãnh đạo đơn vị kinh doanh và công nghệ, bao gồm giám đốc kế hoạch công nghệ Dick Bingham và các giám đốc của những đơn vị kinh doanh. Các giám đốc đơn vị kinh doanh được hưởng một mức độ tự do cao độ và nhìn chung được tự do điều hành mỗi doanh vụ theo cách họ thấy phù hợp, trong khuôn khổ được đồng ý về các mục tiêu tài chính và những mục tiêu khác của doanh nghiệp. Họ cùng nhau đánh giá những điểm mạnh trong hàng loạt lĩnh vực công nghệ, những nền tảng công nghệ nào đang nổi lên, những gì đang xảy ra ở các không gian thị trường mới và quen thuộc. Họ tranh luận nơi nào DuPont đã hoặc có thể định vị mình trong những thị trường đó. Điều này dẫn tới một cuộc thảo luận về việc họ đứng ở đâu trong các lĩnh vực kỹ thuật chủ chốt và họ cần làm gì để cải thiện.

NHỮNG ĐÁNH GIÁ CÁCH TÂN

Connelly và Chowdhry đã biến đánh giá TEP thành một quy trình thường niên trong một cuộc họp kéo dài nửa ngày cho mỗi nền tảng tăng trưởng. Cuộc họp bao gồm những lãnh đạo doanh nghiệp và kỹ thuật xem xét lại sự phân bổ nguồn lực kỹ thuật bên

trong nền tảng của họ. Mục đích là để đảm bảo mỗi nền tảng có thể được triển khai những nguồn lực ở nơi mà chúng sẽ tạo ra ảnh hưởng lớn nhất. Họ đôi khi ra quyết định ngay lập tức.

Đánh giá TEP được liên kết trực tiếp với những phiên họp chiến lược thường niên và những đánh giá công ty thực hiện cho mỗi đơn vị kinh doanh. Sự liên kết này là minh bạch vì những người ở TEP cũng tham gia vào cuộc thảo luận thường niên về chiến lược. Sự liên kết này mang tới sự tiếp nối giữ cho chiến lược công nghệ và chiến lược kinh doanh hòa quyện với nhau. Tạo ra sự liên kết là việc của người lãnh đạo.

NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO QUẢN TRỊ SỰ CÁCH TÂN RA SAO

Các dự án nghiên cứu công nghệ 3-5 năm trước khi thương mại hóa là hệ thống cung cấp cho doanh thu và lợi nhuận tương lai của DuPont. Có rất nhiều dự án như thế, tất cả đều tiêu tốn nguồn lực quý giá, đặc biệt là chuyên môn của những nhân vật chủ chốt mà các nỗ lực bị phân tán vào quá nhiều dự án. Theo quan điểm của Connelly, quá nhiều dự án có thể dẫn tới việc quản trị không đúng hoặc không phân bổ đúng nguồn lực. Ông và Bingham đã nhìn vào hàng trăm dự án trong vòng 3-5 năm trước khi ra mắt sản phẩm và chọn ra 75 dự án (giới hạn không quá vài dự án cho mỗi đơn vị kinh doanh) mà họ phán đoán rằng có khả năng thành công cao nhất. 75 dự án hàng đầu này phải đáp ứng ba tiêu chí: xử lý một nhu cầu thị trường chưa được đáp ứng được định nghĩa rõ ràng; doanh vụ phải có hoặc được kỳ vọng một cách hợp lý sẽ phát triển một giải pháp độc nhất cho nhu cầu đó; và doanh vụ phải có một con đường hiệu quả mà qua đó giải pháp có thể được đưa ra thị trường. Với một công ty mà những nỗ lực phát triển đã được thúc đẩy bởi công tác nghiên cứu và phát triển trong phần lớn lịch sử 200 năm của nó, sự điều chỉnh này cho thấy một bước ngoặt lớn. Bỗng nhiên, những cân nhắc thương mại trở thành một phần của việc ra quyết định. Kết quả là, sự tập trung sắc bén hơn và các nguồn lực chuyên môn được sử dụng đúng đắn hơn.

Tới năm 2006, những sáng kiến then chốt cho việc phát triển công nghệ đã được định nghĩa rõ ràng và được đưa ra, Connelly sẵn sàng đưa sự cách tân lên một cấp độ mới. Ông đã chuyển sự chú ý sang các dự án gần như sẵn sàng triển khai hay vừa được thương mại hóa gần đây. Một số sản phẩm sẽ được giới thiệu ra thị trường nhưng cần nhiều năm để trở nên phổ biến. Đó là những năm rất giá trị, vì chúng trì hoãn khả năng của công ty trong việc thu hồi chi phí phát triển sản phẩm và làm tăng rủi ro những đối thủ cạnh tranh sẽ bắt kịp. Connelly cùng các lãnh đạo kỹ thuật và

đơn vị kinh doanh bắt đầu suy nghĩ ở ngoài điểm mà một sản phẩm được giới thiệu vào thị trường, tới thời điểm mà nó đạt tới mức đỉnh về thị phần. Rõ ràng, đạt được mức đỉnh về thị phần mang lại lợi nhuận càng sớm sẽ có nghĩa không chỉ là doanh số cao hơn, mà cả mức định giá tốt hơn, lợi nhuận cao hơn và rủi ro thấp hơn – một sự kết hợp thật hấp dẫn. Họ đã nhắm vào việc giảm bớt thời gian để đạt mức đỉnh về thị phần từ thông thường 4-5 năm xuống còn từ 2-3 năm.

50 DỰ ÁN TỐI QUAN TRỌNG

Để khiến điều này xảy ra như một thói quen, bạn cần một pha ghi điểm khác của những người lãnh đạo. Lần này Connelly và Bingham đã nhìn vào danh mục các dự án khắp các đơn vị kinh doanh để xác định 50 dự án ở trong vòng sáu tháng trước khi ra mắt hay đã được ra mắt trong vòng hai năm qua, có triển vọng lớn nhất giúp tăng doanh số và lợi nhuận trong 18-24 tháng tới. "50 dự án tối quan trọng này", theo lời Connelly, là "điểm êm". Họ quyết định ít nhất 80% trong số đó phải được tập trung vào tăng trưởng doanh thu, phần còn lại có thể tập trung vào giảm chi phí và cải thiện năng suất. Tất cả các dự án không nhất thiết phải dựa trên công nghệ; một sự cách tân mô hình kinh doanh cũng quan trọng không kém. Tất nhiên, lựa chọn 50 dự án để tập trung vào khó khăn hơn khi bạn nhận thấy việc tập trung cho đúng là quan trọng như thế nào. Connelly biết rằng các dự án thất bại vì một trong ba lý do cơ bản: công nghệ đi trước thị trường, thị trường đi trước công nghệ hay công ty không có được con đường thích hợp ra thị trường. Ông và Bingham đã tích hợp cả ba khía cạnh này – vào trong việc lựa chọn các dự án.

Một vài trong số 50 dự án tối quan trọng là các cách tân mô hình kinh doanh, nhưng phần lớn các dự án tập trung vào công nghệ mới dựa trên xác định những nhu cầu thị trường. Một số rộng lớn hơn, bao gồm công nghệ mới, thiết bị mới, hay thậm chí là một dây chuyền cung ứng mới. Việc ra mắt chúng thành công đòi hỏi tập hợp cả một hệ thống lại với nhau và do đó rất phức tạp, vì đây là những dự án với triển vọng rất lớn thay đổi cuộc chơi. Một quy trình làm khô mới cho việc in ấn là một trong số đó. Rõ ràng là chuyển từ quy trình in lỏng sang in khô mới mang lại những lợi ích cho người tiêu dùng, như tốc độ in ấn nhanh hơn và ít nguy hại với môi trường hơn. Nhưng áp dụng công nghệ này đồng nghĩa với việc DuPont phải cung cấp công nghệ, thiết bị và những phụ kiện tiêu dùng. Tất cả những thứ này phải đi cùng với nhau từ vài bộ phận trong tổ chức. Điều đó có thể đạt được, ít ra là một phần, bằng việc thiết kế dự án như một trong 50 dự án tối quan

trọng. Công nghệ phim khô được dành sự ưu tiên tiếp cận các nguồn lực kỹ thuật và thị trường cần thiết để thúc đẩy chương trình tiến triển nhanh hơn.

Tiếp theo là câu hỏi làm sao để quản lý những dự án thuộc nhóm 50 tối quan trọng đó. DuPont cam kết các nguồn lực để đẩy nhanh thời gian đạt tới đỉnh thị phần và sự hỗ trợ đã tới từ một nhóm cốt lõi các nhà lãnh đạo kỹ thuật và thị trường do Bingham dẫn dắt. Điểm quan trọng là có những kỳ vọng xoay quanh việc những dự án này sẽ được vận hành ra sao. Mỗi dự án trong nhóm 50 tối quan trọng được phân công một người lãnh đạo (thường thuộc nhóm tiếp thị) và các thành viên nhóm với sự kết hợp về kỹ năng. Vì các dự án phải được quản lý theo cách tích hợp những quan điểm đa dạng và quan trọng như nhau, nên các lãnh đạo nhóm phải giỏi trong việc thu hút mọi người, tổng hợp các ý tưởng và điều phối tranh luận, nhưng đồng thời khiến nhóm quyết đoán và hướng đến hành động. Họ phải là những người lãnh đạo cách tân được tôi luyện. Với nhiều người, lãnh đạo các nhóm này là một trải nghiệm mới, nhưng họ nhanh chóng quen với thực tế rằng làm tốt dự án là mục đích duy nhất của họ. Các thành viên nhóm luân chuyển trong nhóm khi dự án tiến lên; lúc đầu, họ cần nhiều chuyên môn công nghệ hơn và nhấn mạnh nhiều hơn đến sự phát triển trước nhất một định vị giá trị, rồi sau đó là định vị thị trường. Đồng thời, các thành viên nhóm cũng quen hơn với việc nhận chỉ đạo từ các lãnh đạo phòng ban chức năng so với một lãnh đạo dự án đơn lẻ, nên cả điều đó cũng cần đôi chút điều chỉnh.

TƯỞNG THƯỞNG CHO SỰ CÁCH TÂN

Củng cố cho những thay đổi trong cách mọi người làm việc là một phần thưởng tài chính được gắn với việc nhanh chóng biến dự án thành một thành công thương mại. Mỗi đội nhóm có thể kiếm được một phần thưởng tiền mặt không phải cho việc đạt được những cột mốc trong quy trình phát triển, mà cho việc đạt được và vượt qua những mục tiêu doanh thu và lợi nhuận. Một phần thưởng điển hình là từ 50.000 tới 100.000 đô-la Mỹ, tùy thuộc vào kết quả. Khoản thưởng tăng lên khi họ vượt mục tiêu. Lấy ví dụ, nếu họ đạt được 150% mục tiêu, khoản thưởng sẽ tăng gấp đôi. Lãnh đạo nhóm nhận được một phần cố định từ khoản thưởng, rồi quyết định phân bổ cho phần còn lại ra sao dựa trên đóng góp của mọi người.

Chỉ định những nhóm và những người lãnh đạo, cho họ một cảm nhận mục đích rõ ràng, tạo động lực, thậm chí tạo cảm hứng cho

họ – không điều nào trong đó là đủ để bù đắp cho những thiếu sót về năng lực. Khi những nhóm thuộc 50 dự án tối quan trọng bắt tay vào việc, Connelly phát hiện ra những thiếu sót khắp công ty về năng lực. Lấy ví dụ, DuPont thiếu những kỹ năng mạnh mẽ trong phát triển và thực thi những kế hoạch ra mắt toàn diện. Thật ra, DuPont có khá ít người với những kỹ năng đó. Nên Connelly và Bingham bắt đầu làm việc với phòng nhân sự và tìm ra đúng người để lấp vào khoảng trống. Họ cũng đã phát triển một cách chẩn đoán với việc ra mắt sản phẩm để giúp các nhóm đánh giá liệu họ có được chuẩn bị đầy đủ hay không.

THÓI QUEN CÁCH TÂN

Sử dụng những đánh giá hiện có, các cơ chế mới như các phiên TEP và những cuộc đối thoại thẳng thắn ngoài hành lang kiểu cũ, Connelly và Bingham đã tham gia hết mình để đảm bảo rằng các nhóm thuộc 50 dự án tối quan trọng được vận hành đúng. Thỉnh thoảng, họ đánh giá lại hướng đi chung và sự kết hợp các nỗ lực cách tân của công ty. Giờ họ thường xuyên điều chỉnh những ưu tiên khi thông tin mới được đưa ra ánh sáng hay di chuyển nguồn lực theo đó. Họ đã tạo ra một số công thức khác để giữ cho mọi người và các dự án cách tân của họ tập trung và thống nhất. Những người lãnh đạo đội nhóm được kỳ vọng gặp các nhóm của họ ít nhất mỗi lần một tuần để thảo luận về những tiến bộ đạt được, những vấn đề gặp phải và những hành động chủ chốt cho tuần sau. Và mỗi thứ Hai, Bingham gặp nhóm cốt lõi của riêng ông. Những người này duy trì liên lạc liên tục với mỗi một trong 50 đội nhóm để theo sát những gì đang diễn ra và xem họ có thể giúp đỡ ở đâu. Liên lạc với nhau một lần mỗi tuần duy trì nhịp độ và kỷ luật của dự án hướng tới đạt được những cột mốc và giúp sớm nhận dạng bất cứ vấn đề nào đang nổi lên, chẳng hạn như nguồn lực sẵn có. Những mối quan hệ được phát triển sẽ giúp dòng chảy thông tin tuôn trào.

Mỗi lần một tháng, các lãnh đạo 50 dự án tối quan trọng gặp nhau qua cuộc họp trực tuyến để chia sẻ câu chuyện của họ về những gì hiệu quả (và không hiệu quả), để họ có thể học hỏi từ nhau. Hằng quý, họ gặp nhau trao đổi về việc đã đạt được bao nhiêu mục tiêu, phát triển năng lực của họ bằng cách chia sẻ kiến thức của 50 dự án.

Sự liên kết nối thẳng lên tới CEO. Holliday tổ chức một cuộc Đánh giá tăng trưởng quan trọng hằng tháng, trong đó ông thường lựa chọn ba chương trình và dành ra một giờ với mỗi chương trình. Holliday để cuộc thảo luận trôi đi với những bình luận hay câu hỏi

như "Hãy cho tôi biết đâu là những rào cản quan trọng nhất mà nhóm bạn đang đối mặt" hay "Điều gì khiến bạn là người thích hợp để lãnh đạo nhóm?" Đó thường là một trải nghiệm tích cực, trao cho mọi người một cơ hội để công việc của họ được thừa nhận hay cho họ thêm sự ủng hộ hoặc tạo cảm hứng. Ông giúp mọi người thấy điều mà họ nghĩ có khả năng là rủi ro lớn có thể không phải thế trong toàn cảnh của công ty. Đó là một cách để xây dựng sự tự tin rằng việc cách tân đang đi đúng hướng để tạo ra lợi ích về doanh thu và lợi nhuận.

Connelly, phó chủ tịch điều hành, cũng tham gia vào các phiên họp chiến lược thường niên của công ty và các đánh giá hoạt động hằng quý mà các đơn vị kinh doanh thực hiện, nên ông thấy đâu là nơi doanh thu từ sự cách tân sẽ tới và bằng cách nào những dự án quan trọng nhất tiến lên. Ông mang trong túi một danh sách 50 dự án tối quan trọng, nên bất cứ khi nào gặp ai đó liên quan đến một trong những dự án như thế, ông có thể lôi ra một tấm thẻ và nói, "Tôi thấy bạn đã ở trong các đơn vị này quý qua. Bạn thế nào? Bạn đã đạt được bao nhiêu mục tiêu?" Đôi khi cuộc đối thoại thoải mái đó khai phá một vấn đề mà Connelly cần phải biết hay có thể giúp. Không bao giờ có sự mơ hồ nào về việc mọi người cùng gắn kết để đưa tới các con số như mong đợi.

Connelly nhận ra tầm quan trọng của việc lựa chọn đúng người, nên một phần trong nỗ lực của ông để khiến DuPont cách tân hơn bao gồm việc lựa chọn đúng những người lãnh đạo. Không có ai trong một vị trí lãnh đạo, bao gồm những người giám sát cấp thấp, mà ông và Bingham không tham gia chọn lựa. Trong năm năm qua, họ đã xây dựng một đội ngũ các nhà lãnh đạo cốt lõi hiểu điều họ đang cố gắng thực thi. Đặc biệt, những nhà lãnh đạo của 50 dự án tối quan trọng nhận được sự thực hành họ cần để là những lãnh đạo cách tân trong tương lai.

Sự lãnh đạo của Connelly trong quá trình cách tân đã dẫn tới một sự chuyển đổi có thể đo đếm được về nguồn lực. Tầm ảnh hưởng rất dễ thấy. Từng có lúc 40% nguồn lực được dành cho tăng trưởng. Vấn đề là thiếu sự tập trung. Ngày nay, 65% nguồn lực tập trung vào sự tăng trưởng có mục tiêu. Vào năm 2000, khoảng 20% doanh thu tới từ các sản phẩm được giới thiệu trong năm năm trước đó. Năm 2006, con số này tăng lên 34%. Giờ mục tiêu là đạt được 35% doanh thu từ các sản phẩm được giới thiệu trong vòng bốn năm qua tính tới năm 2010, tức các sản phẩm mới chiếm càng nhiều doanh thu hơn và càng nhanh hơn. Lợi nhuận cũng tốt hơn đáng kể. Khi Performance Materials so sánh mức lợi nhuận biến thiên của mọi sản phẩm mới mà đơn vị kinh doanh

này đã thương mại hóa trong năm 2006 so với mức lợi nhuận cho các sản phẩm tương quan ở một phân khúc thị trường cụ thể, họ thấy rằng sự khác biệt trung bình là hai chữ số. Trong một phân khúc thị trường, lợi nhuận cao hơn từ 9-12 điểm. Ngay cả trong những lĩnh vực kinh doanh chưa được thương mại hóa, mức lợi nhuận biến thiên cũng đã được cải thiện đáng kể.

Sự thay đổi trong tư duy là không thể đo lường được, nhưng có thật. Thật ra, chính sự lãnh đạo đã thúc đẩy các con số. Các dự án không còn được thúc đẩy bởi riêng công nghệ nữa. Thay vào đó, chúng được lựa chọn dựa trên sự tích hợp hai góc nhìn quan trọng, công nghệ và thị trường, với một mục tiêu nhắm tới không chỉ là đưa các sản phẩm ra thị trường, mà còn đạt được mức đỉnh thị phần. Sự tập trung vào cách tân và tăng trưởng, cùng các mục tiêu, những hệ thống chiến lược và nền văn hóa, cho phép Holliday, Chowdhry, Connelly, Bingham và các lãnh đạo nhóm 50 dự án tối quan trọng, cũng như những người khác giữ được sự nhất quán với mô hình các yếu tố thúc đẩy cách tân mà chúng tôi đã trình bày. Thông qua sự lãnh đạo của họ, những nhà lãnh đạo DuPont đã tạo ra những điều kiện khiến cho sự cách tân xảy ra ở một cấp độ mới, thay đổi cuộc chơi, điều mà tới lượt nó, thúc đẩy mạnh mẽ kết quả kinh doanh.

NÂNG TẦM SỰ LÃNH ĐẠO CỦA BẠN TRONG VIỆC CÁCH TÂN

Như chúng tôi đã trình bày, những nhà lãnh đạo cách tân được tôi luyện, chứ không sinh ra đã thế. Chad Holliday, Tom Connelly và những lãnh đạo dự án của 50 dự án tối quan trọng của DuPont trước hết đã phát triển một hồ sơ liên tục thực hiện được các kết quả kinh doanh. Kinh nghiệm cho họ nền tảng để nuôi dưỡng quá trình cách tân. Warren Bennis đã nói rất hay trong The Character of Leadership khi ông gọi những nhà lãnh đạo là những "người mơ mộng thực tế".

Các nhà lãnh đạo cách tân mơ mộng theo một cách khác, không chỉ nhìn thế giới như nó vốn có, mà nhìn thấy cả những điều nó có thể trở thành. Họ cố gắng thai nghén cách mà họ có thể thay đổi cuộc chơi. Họ nhìn khung cảnh bên ngoài theo một cách mới, tưởng tượng ra những khả năng mà những người khác không nhìn thấy. Do đó, họ có thể tạo ra các chiến lược mới, lựa chọn những mục tiêu nhiều tham vọng hơn, lựa chọn những điều đúng đắn, rồi biến chúng thành thực tế.

Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo cách tân không chỉ là những người mơ mộng; họ cân bằng hiệu quả các khả năng với những thực tế

thực dụng của việc kinh doanh. Trước hết, bằng cách là hình mẫu của những hành vi độc nhất vô nhị cần thiết để tạo ra và duy trì nền văn hóa cách tân. Thứ hai, bằng cách thực hiện công việc tăng thêm giá trị độc nhất vô nhị mà chỉ nhà lãnh đạo cách tân có thể làm. Và thứ ba, bằng cách trui rèn những kỹ năng cá nhân trong những lĩnh vực trọng yếu nhất để đưa sự cách tân của họ lên một tầm cao mới.

Trách nhiệm của một nhà lãnh đạo đổi mới

Trui rèn
kỹ năng
quan trọng
Cung cấp những vai trò
giá trị gia tăng độc nhất
Hình mẫu cho các hành vi
của một nền văn hóa cách tân

LÀM HÌNH MẪU CHO CÁC HÀNH VI CỦA MỘT NỀN VĂN HÓA CÁCH TÂN

Các nhà lãnh đạo của DuPont là hình mẫu của năm kiểu hành vi – Hợp tác, Kết nối, Hiếu kỳ, Cởi mở và Can đảm (lần lượt là "Collaborative", "Connected", "Curious", "Open", và "Courageous"; hay 4C và 1O) vốn đặt nền tảng cho việc tích hợp thành công sự cách tân trong cấu trúc doanh nghiệp của họ.

Sự hợp tác đảm bảo rằng những người thích hợp có mặt trong những buổi họp then chốt, đánh giá và đưa ra những quyết định khó khăn mà mọi người thường tránh né. Hành vi và sự tương tác hằng ngày của Tom Connelly cho phép một nhóm của các giám đốc quen tự trị từ các đơn vị kinh doanh đơn lẻ làm việc cùng nhau. Họ tạo ra một sự đánh giá xuyên suốt với thị trường dựa trên tri thức tổng hợp của họ và tìm hiểu những ưu tiên cách tân quan trọng trong công việc của họ. Nỗ lực tập thể này dẫn tới một chương trình cách tân mạnh mẽ hơn cho toàn công ty DuPont. Những nhà lãnh đạo của 50 dự án tối quan trọng của DuPont được lựa chọn một phần vì sự hợp tác và kỹ năng điều phối đã được chứng tỏ của họ trong việc lôi kéo mọi người theo một cách hiệu

quả và có thể hành động được – đặc biệt là những ai có quan điểm khác biệt.

Ở nhiều công ty, một bức tường lửa vô hình tồn tại giữa những người trong bộ phận kỹ thuật và những người trong lĩnh vực thương mại, chẳng hạn như tiếp thị hay bán hàng. Trong khi trên thực tế, mọi người hiểu vấn đề này và giải quyết nó là điều hầu hết không làm được. Connelly là một người kết nối tuyệt vời bằng cách bắc cầu hiệu quả giữa các phòng ban chức năng kỹ thuật và thương mại. Ông làm gương cho sự kết nối này thông qua các hội nghị trực tuyến hằng tháng trong đó họ không chỉ chia sẻ những cách làm tốt nhất mà còn xử lý những câu hỏi khó khăn phức tạp nhất mà một hay nhiều thành viên phải đối mặt.

Connelly cũng tò mò nữa. Chỉ biến danh mục cách tân của DuPont trở thành điều được ưu tiên và tập trung là chưa đủ. Ông muốn học hỏi cách đẩy nhanh thời gian cần thiết cho sự cách tân để đạt được mức đỉnh thị phần. Sự tò mò của ông dẫn tới hành động khi ông và Bingham xác định 50 dự án trọng yếu để áp dụng những hiểu biết của mình. Ông cũng có can đảm rút nguồn lực từ các dự án khác, điều không bao giờ là một công việc dễ dàng, nhất là trong những tổ chức chia sẻ trách nhiệm.

Tiếp tục thể hiện những hành vi như thế là nền tảng cho cách mà những người lãnh đạo cách tân tạo ra, nuôi dưỡng và phát triển một nền văn hóa cách tân dẫn tới sự thương mại hóa thành công.

NHIỆM VỤ GIA TĂNG GIÁ TRỊ RIÊNG CỦA MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO CÁCH TÂN

Các nhà lãnh đạo cách tân thay đổi cuộc chơi, trong công việc hằng ngày của họ, có bốn nhiệm vụ gia tăng giá trị khiến họ khác biệt so với các nhà lãnh đạo khác: thiết lập tầm nhìn không thể đạt được nếu thiếu sự cách tân và truyền cảm hứng, tích hợp, khiến những điều đúng đắn xảy ra bằng cách xử lý các vấn đề thực sự.

THIẾT LẬP TẦM NHÌN KHÔNG THỂ ĐẠT ĐƯỢC NẾU THIẾU SỰ CÁCH TÂN

Các nhà lãnh đạo cách tân chuyển đổi tầm nhìn của họ về phía những ưu tiên dài hạn. Trong khi xuất sắc trong việc mang lại những kết quả ngắn hạn, họ thiết lập sự cân bằng hợp lý bằng cách xây dựng một nền tảng dài hạn thông qua các dự án cách tân. Họ làm điều đó thông qua sự liên kết liên tục với các mạng

lưới mở để nhận ra và kết nối những thay đổi bên ngoài.

Thành công của Steve Jobs với sự cách tân iPod và iTunes đã đẩy nhanh Apple lên quỹ đạo tăng trưởng cao. Điều này đã giúp tăng tốc sự tăng trưởng trong ngành kinh doanh cốt lõi của hãng, máy tính cá nhân và cho phép thương hiệu Apple đạt được những tầm cao mới trong tâm trí người tiêu dùng.

Với phẩm chất của một nhà lãnh đạo cách tân, định nghĩa cơ bản cho tầm nhìn của Jobs mở rộng từ máy tính cá nhân sang ngành giải trí tiêu dùng. Ông nhìn thấy cơ hội mới trong thông tin liên lạc bằng cách tiến hành thành công thay đổi lớn đầu tiên trong mô hình kinh doanh của ngành này kể từ khi chia tách AT&T vào năm 1984. Những hãng chế tạo điện thoại di động, chẳng hạn như Motorola và Nokia, đã bán chúng thông qua các hãng viễn thông như Verizon và những hãng bán lẻ như Costco và Radio Shack, với giá chiết khấu sâu, gắn kết người dùng cuối cùng với các hợp đồng dài hạn để tiếp cận trên mạng. Jobs đã thay đổi cuộc chơi với iPhone bằng cách kiểm soát sự phân phối điện thoại này theo hai cách: thông qua xây dựng mạng lưới bán lẻ của riêng ông và với quan hệ riêng biệt với một trong những hãng viễn thông, AT&T. Sự cách tân thay đổi cuộc chơi như thế trao cho Jobs sự kiểm soát việc định vị thương hiệu Apple. Nhờ thế, Apple không trở nên bị tầm thường hóa như những sản phẩm bình thường khác của ngành viễn thông. Bởi vậy, Apple kiểm soát tốt hơn không chỉ thương hiệu, mà cả việc định giá lẫn lợi nhuận.

Một cách tân đột phá khác là việc xây dựng một dòng doanh thu không chỉ từ việc bán điện thoại, mà từ một phần doanh thu của các hãng viễn thông nhận được từ mỗi khách hàng sử dụng một chiếc điện thoại đó. Như thế, Jobs không chỉ có doanh số của một sản phẩm, mà cả một khoản thu hằng năm từ doanh thu dịch vụ. Điều này đã dẫn tới một quỹ đạo mới của việc tăng trưởng có lợi nhuận, đưa Apple lên những tầm cao mới về doanh thu và lợi nhuận.

Jobs bị nhiều người cảnh báo không nên xây dựng mạng lưới bán lẻ của riêng ông, rằng "anh sẽ tự tay chặt đầu mình". Nhưng Jobs vẫn tiến tới và cách tân một khái niệm mang tính thay đổi sâu sắc với các cửa hàng bán lẻ dựa trên một tầm nhìn mới về việc trải nghiệm tiêu dùng cần phải ra sao trong cửa hàng đó. Trong khi sản phẩm mẫu đầu tiên của ông thất bại, ông đã can đảm và kiên trì tới khi thực hiện một thiết kế mới mang tính cách mạng cho một môi trường và những trải nghiệm hoàn toàn khác biệt mà người tiêu dùng có được từ lúc họ vào cửa hàng cho tới khi rời đi.

Đó là một thiết kế không ai khác có thể lặp lại và đã dẫn tới việc các cửa hàng Apple có tỉ lệ đô-la thu về trên một foot vuông vào loại cao nhất – nếu không muốn nói là cao nhất, trong lịch sử bán lẻ đương đại.

TẠO CẢM HỨNG

Do quá trình cách tân có những kết quả nội tại bất trắc và đầy những rủi ro, những nhà lãnh đạo cách tân tạo cảm hứng và chỉnh hướng cho năng lượng cảm xúc ở những người lao động tri thức, cả cá nhân lẫn trong các đội nhóm.

Họ kiên nhẫn nếu mọi thứ không diễn ra như dự kiến, không thất vọng nếu một nhóm mất nhiều thời gian hơn để làm việc thông qua việc xác định phẩm chất của một sản phẩm mẫu với một người tiêu dùng. Thật ra, họ biết khi nào nên khuyến khích một nhóm tiến lên để khám phá xa hơn nhằm đảm bảo họ đã xem xét tất cả mọi khả năng. Và họ biết khi nào nên tập hợp lại và chuyển sang bước tiếp theo của quá trình phát triển.

Thông qua sự tham gia của họ vào những đánh giá dự án cách tân, họ tạo cảm hứng cho các cá nhân và đội nhóm để giúp họ nhìn thấy những khả năng mới bằng cách đặt những câu hỏi dành riêng cho sự cách tân: Bạn đã không chú ý tới điều gì? Điều gì có thể được kết nối và điều gì chưa? Làm sao để bạn khai thác tư duy đa dạng của những người cả bên trong và bên ngoài tổ chức? Về tổng thể, họ tạo cảm hứng cho mọi người rằng họ có thể làm được, rằng họ có thể tạo ra sự đột phá. Lấy ví dụ, cải thiện cuộc sống của những người tiêu dùng là một cảm hứng quan trọng cho mọi người ở mọi cấp bậc tại P&G, cũng như sự tương tác cá nhân mà nhiều người trải nghiệm thông qua các chương trình Living It và Working It.

TÍCH HỢP

Một trong những khía cạnh quan trọng nhất trong công việc hằng ngày của các nhà lãnh đạo cách tân là tích hợp trơn tru những công việc của các thành viên khác nhau của tổ chức. (Tích hợp theo chiều ngang khắp các phòng ban là điều rất ít thấy, đặc biệt là với những dự án cách tân.) Họ tích hợp sự cách tân vào những hoạt động kinh doanh hằng ngày, không để mọi người nghĩ điều đó như thứ gì riêng rẽ và "đặc biệt". Họ đảm bảo rằng các cá nhân trải qua những trải nghiệm cùng nhau như một đội, chứ không phải như những đơn vị kinh doanh hay phòng ban chức năng riêng rẽ. Lấy ví dụ, những đánh giá cách tân được tổ chức với cả

nhóm và không chỉ với một phòng ban chức năng như nghiên cứu và phát triển. Thường thì những nhóm này bao gồm các khách hàng và nhà cung ứng phù hợp.

KHIẾN NHỮNG ĐIỀU ĐÚNG ĐẮN XẢY RA BẰNG CÁCH XỬ LÝ CÁC VẤN ĐỀ THỰC SỰ

Sự cách tân nhiều khi có thể lộn xộn, nhưng những nhà lãnh đạo cách tân có kỷ luật, sự phán đoán và can đảm để đảm bảo rằng một nhóm chỉ làm việc với các dự án cách tân có cơ hội thành công ngoài thị trường, đồng thời cương quyết loại bỏ những dự án chắc chắn sẽ thất bại. Họ không để các dự án kéo dài dai dẳng mà không có bước đi hay kế hoạch hành động rõ ràng tiếp theo. Họ biết, như câu châm ngôn thường nói: "trách nhiệm cuối cùng nằm ở tôi". Như một thói quen, họ đảm bảo rằng những vấn đề sống còn thực sự sẽ được xác định càng sớm càng tốt và sau đó được xử lý. Bởi sự không chắc chắn là một phần cố hữu của các dự án cách tân, nên họ liên tục tái ưu tiên việc phân bổ các nguồn lực và có kỷ luật ở mỗi cột mốc để làm điều đó. Họ giúp các nhóm định nghĩa rõ ràng tiêu chí thành công thực sự và tìm ra cách để trao cho họ những nguồn lực cần thiết, những lúc cần có thể chấp nhận nghệ thuật "hành động khắc nghiệt". Họ hướng về phía hành động, bởi họ biết các đối thủ cạnh tranh sẽ không dễ chịu gì và người tiêu dùng chỉ nhìn thấy những cách tân cuối cùng ra được thị trường.

Rốt cuộc, cách các nhà lãnh đạo cách tân thực hiện những nhiệm vụ riêng lẻ này có thể quyết định thành bại với triển vọng của một doanh nghiệp trong việc trở thành một nguồn sức mạnh cách tân. Tất cả phụ thuộc vào người lãnh đạo cách tân để mang tới tầm nhìn, cảm hứng, sự tích hợp và hướng tới hành động để phù hợp với chiến thuật, danh mục cách tân cũng như những quyết định cho các dự án đơn lẻ.

RÈN GIỮA CÁC KỸ NĂNG CÁ NHÂN TRỌNG YẾU

Tiêu chuẩn cho sự lãnh đạo cao hơn khi nói tới cuộc chơi cách tân phức tạp hơn, dài hạn hơn và bất trắc hơn. Điều đó có nghĩa là hoạt động ở một trình độ cao hơn với sự can đảm không ngừng nghỉ, tư duy tích hợp và sự cân bằng giữa IQ và EQ.

SỰ CAN ĐẢM KHÔNG NGỪNG NGHỈ

Các nhà lãnh đạo cách tân không sợ rủi ro. Họ biết cách để xác định, định nghĩa và quản lý nó. Họ có sự sẵn lòng thử nghiệm liên tục. Họ không sợ thất bại bởi đó có thể là một nguồn quan trọng

cho việc học hỏi. Họ thử nghiệm và điều chỉnh. Họ không sợ thủ tiêu một sự cách tân, ngay cả nếu nó là dự án con cưng của ai đó. Thực ra, các nhà lãnh đạo cách tân giỏi nhất có thể xác định từ sớm những lý do tiềm tàng để một sự cách tân có thể thất bại. Họ không sợ ngại những câu hỏi khó để đảm bảo rằng phần lớn các vấn đề sống còn quan trọng được xử lý.

Mặt khác, họ có can đảm kiên trì với một sự cách tân trong một thời gian, mặc dù đội nhóm vẫn chưa tìm được hướng ra. Đó là vì họ tin ở mọi người làm việc trong dự án, tin ở triển vọng cách tân sẽ tạo nên sự khác biệt cho người tiêu dùng, và ở công nghệ nền tảng cho sự cách tân đó. Họ có can đảm thúc giục sự thay đổi trong việc đón trước cần những gì để chiến thắng thay vì chờ đợi cho thị trường hướng dẫn yêu cầu phải thay đổi. Họ có lòng tin để liên tục thách thức tình trạng hiện giờ và nhìn thấy những cơ hội ở những nơi sự cách tân có thể tạo ra sự khác biệt, chẳng hạn như những thứ có thể làm được tốt hơn, rẻ hơn, đơn giản hơn và nhanh hơn. Họ không sợ thiết lập tiêu chuẩn cao hơn. Họ chống lại việc chấp nhận đánh đổi vì người tiêu dùng, hãng bán lẻ và công ty.

Những ai tìm kiếm những giải pháp cho các vấn đề của người tiêu dùng phải có sự can đảm khó tin và giữ được sự ổn định trong quyết tâm của họ để đạt tới kết quả cuối cùng, vì hành trình từ ý tưởng tới sản phẩm cuối cùng đầy những thăng trầm, những lần bị cắt rồi tăng ngân sách, những đợt thay đổi lãnh đạo, chiến lược, nguồn lực và thành viên nhóm. Những nhà lãnh đạo cách tân tập trung vào việc đạt được một mục đích cao hơn là làm vui lòng khách hàng, so với việc theo đuổi lợi ích cá nhân, sẽ gây ảnh hưởng lên văn hóa công ty và tạo cảm hứng cho những người khác.

Hãy xem ví dụ về Andy Wong, người đã dẫn nhắt nhóm cố gắng tìm một thị trường cho công nghệ phim quang học 3M. Ông kết nối không mệt mỏi với những người tiêu dùng tiềm năng trong vài năm, khắp nhiều ngành nghề không liên quan, cố gắng bắt cặp rất nhiều sự kết hợp của các công nghệ 3M với những nhu cầu của người tiêu dùng. Ta cảm nhận rõ rằng mục đích, sự can đảm và tự tin của Wong chưa bao giờ lung lay.

Wong đã cho thấy sự cam kết cá nhân của ông ở một số khúc quanh trọng yếu. Ở một thời điểm, khi ban lãnh đạo cấp cao muốn đóng cửa Optical Systems, Wong đã tới gặp nhóm và giải thích ông được yêu cầu phải làm gì. Ông đã nói: “Tôi không nghĩ điều này là vì lợi ích tối cao của công ty, tôi sẵn sàng mạo hiểm sự

nghiệp của mình và chiến đấu cho doanh vụ này. Tuy nhiên, nếu các bạn nghĩ đã tới lúc từ bỏ, thì chúng ta sẽ từ bỏ." Nhóm muốn tiếp tục, và Wong đã có thể thuyết phục tổng công ty cho họ thêm thời gian. Đó là thời điểm hai năm trước khi họ tạo ra sự cách tân sản phẩm thành công nhất và tạo đột biến trên thị trường máy tính cá nhân đúng vào lúc ngành này cất cánh. Optical Systems giờ là một nhân tố đóng góp lớn cho lợi nhuận của 3M.

Cam kết cá nhân của Wong, thậm chí mạo hiểm chính sự nghiệp của ông, đã tạo ra một môi trường mà trong đó những người khác sẵn sàng làm điều tương tự. Nhiều thành viên trong nhóm đã bỏ qua những cơ hội kiếm được nhiều tiền bạc và danh tiếng hơn để tiếp tục gắn bó với dự án. "Tại sao quá nhiều người chúng tôi cứ bám riết lấy Andy Wong suốt lúc đó?" Jeff Melby, một giám đốc kinh doanh hệ thống quang học và cựu giám đốc kỹ thuật, đặt câu hỏi. Ông nói, "Vì công việc chưa hoàn thành. Nhóm còn nhiều việc phải làm, và điều đó quan trọng hơn việc chăm chăm cho sự nghiệp của mình. Đó là kiểu cam kết mà Andy đã xây dựng được."

Sự can đảm và cảm nhận mục đích cao hơn sẽ duy trì năng lượng của mọi người khi họ vượt qua những thăng trầm và bất an cố hữu trong quá trình cách tân.

TƯ DUY TÍCH HỢP

Có rất nhiều cách tư duy, tuyến tính, khái niệm, quy nạp, tổng hợp và tích hợp.

Đối với sự cách tân, tư duy tích hợp là tâm điểm cho thành công. Như Roger Martin, hiệu trưởng Trường quản lý Rotman ở Đại học Toronto, đã nói, một người tư duy tích hợp nhìn thấy những sự kết nối và những hình mẫu không rõ ràng từ hàng loạt các nhân tố đa dạng. Họ nhìn thấy nhiều hơn những thứ có liên quan và quan trọng, như mâu thuẫn trong những gì mà người tiêu dùng nói và những gì họ thực sự làm. Rồi họ gom tất cả chúng lại với nhau bằng cách tổng hợp và diễn dịch thông tin nổi bật thành những hiểu biết đơn giản dẫn tới hành động. Những người tư duy tích hợp là những người giải quyết vấn đề cách tân vì họ tìm thấy giải pháp để phá vỡ sự giằng co của những ý tưởng trái ngược nhau.

Hartwig Langer, chủ tịch Global Prestige Products của P&G, là một người tư duy tích hợp. Khi xác định cách tốt nhất để cách tân mô hình kinh doanh cho doanh vụ nước hoa của P&G, Langer mở mang tâm trí và phát hiện rằng nhiều khía cạnh của hạng mục

này nổi bật hơn so với những xem xét trước đó. Ông và đội nhóm đã nhìn vào hạng mục này từ quan điểm lấy người tiêu dùng làm trọng tâm, bao gồm xác định những phân khúc khách hàng khác nhau mà những cách tân và nhãn hàng cụ thể sẽ hấp dẫn họ nhất. Họ cẩn trọng nhìn vào các chi phí hệ thống tổng thể – một khía cạnh mà hầu hết mọi người trong ngành nước hoa ít chú ý, đó là nếu họ có chú ý. Họ tập trung vào việc xây dựng tài sản thương hiệu dài hạn của những nhãn nước hoa như Hugo Boss và Lacoste thay vì sử dụng điều thường thấy hơn là những quảng cáo nhân các dịp lễ làm công cụ chính để bán sản phẩm. Nói tóm lại, Langer hiểu rằng để ngành nước hoa của P&G có thể chiến thắng, ông và đội nhóm cần xem xét nhiều dữ liệu hơn và kết nối các điểm chấm theo những cách khác với các đối thủ cạnh tranh khác trong ngành. Cách tư duy của ông là độc nhất vô nhị trong ngành này và đã mang lại cho ông khả năng tri thức để xoay chuyển hoàn toàn một mô hình kinh doanh truyền thống.

SỰ CÂN BẰNG IQ VÀ EQ

Các nhà lãnh đạo cách tân có những mẫu hình tư duy khác và các năng lực cũng như kỹ năng tạo ảnh hưởng rộng hơn. Họ có những kỹ năng tri thức và cảm xúc được cân bằng tốt. Họ đã nhuần nhuyễn quy trình xã hội đi cùng với sự cách tân. Họ ý thức về tầm ảnh hưởng của mình lên những người khác và vì thế, thực thi sự tự ý thức và tự kiểm soát. Họ được tạo động lực một cách chân thực chất. Họ có một trực giác được phát triển tốt để hiểu và đánh giá cao ý định, cảm xúc và động lực của mọi người. Họ tin tưởng và dựa vào sự can đảm của mình. Họ nghĩ với cả khối óc và trái tim. Họ có những kỹ năng xã hội mạnh mẽ cho phép họ có những mối quan hệ với hiệu quả cao. Lấy ví dụ, các nhà lãnh đạo cách tân có cảm xúc cá nhân với người tiêu dùng mà họ phục vụ. Họ sẽ không chấp nhận sự hiểu biết hời hợt với người tiêu dùng của mình. Họ đào sâu hơn để hiểu và thông cảm với NGƯỜI QUAN TRỌNG của họ bằng cách phát hiện ra những nhu cầu tiềm ẩn, điều dẫn tới những cách tân thay đổi cuộc chơi.

XÂY DỰNG NGUỒN CUNG CẤP NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO CÁCH TÂN

Chúng tôi đã mô tả điều gì khiến các nhà lãnh đạo cách tân khác biệt, nhưng ở thời điểm này chúng tôi cần phải nhắc lại một điểm then chốt đã được đưa ra ở đầu chương này: các nhà lãnh đạo cách tân được tôi luyện mà thành, chứ không phải bẩm sinh. Để quy trình cách tân bền vững, bạn cần phải quyết liệt để có một phương pháp hệ thống cho việc phát triển những con người độc

nhất vô nhị này như một quy trình liên tục. Bốn bộ khung tiêu chuẩn chủ chốt của quy trình này là đánh giá thành tích, xác định từ sớm, kinh nghiệm phát triển, phần thưởng và sự thừa nhận.

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

Đánh giá thành tích là một cách đã được chứng minh là để tăng cường và phát triển các nhà lãnh đạo cách tân riêng lẻ; và như thế, một yếu tố quan trọng trong việc xây dựng một nguồn cung cấp các nhà lãnh đạo và rốt cuộc là một nền văn hóa cách tân. Lựa chọn và phát triển đúng người và trao cho những giám đốc hứa hẹn nhất những nhiệm vụ sẽ cho phép họ học hỏi cách quản lý sự cách tân. Đây là một sự đầu tư sẽ mang tới cho các nhà lãnh đạo cách tân nhiều kinh nghiệm hơn, từ đó thành công hơn trong tương lai. Nếu một công ty thuê, phát triển, đào tạo và thăng chức cho những người không có các kỹ năng hay cảm xúc để làm điều cần thiết nhằm phát triển và dẫn dắt sự cách tân mang tới niềm vui cho khách hàng, họ có làm gì cũng chẳng quan trọng nữa.

Lấy ví dụ, như một phần của quy trình đánh giá thành tích, P&G đã nhấn mạnh hơn vào những phẩm chất thúc đẩy sự cách tân. Năm 2001, một nghiên cứu lớn gồm 2.000 người, hầu hết là các nhân viên và cựu nhân viên P&G, được phỏng vấn để khu biệt những hành vi lãnh đạo sẽ dẫn tới thành công. Năm 2003, một đánh giá thành tích mới được giới thiệu cho mọi nhân viên. Nó bao gồm ba phần: sức mạnh của tư duy, sức mạnh của con người và sức mạnh của sự linh hoạt. Sự cách tân được tích hợp qua tất cả những phần đó. Với mỗi phần, các phẩm chất cụ thể được đánh giá.

1. Sức mạnh của tư duy: P&G, giống như mọi doanh nghiệp, muốn mọi người suy nghĩ và hành động cương quyết và thật giỏi đối với một nhiệm vụ và/hoặc doanh vụ. Những phẩm chất này được đưa lên một mức độ mới để đạt được sự cách tân thay đổi cuộc chơi bằng cách khai thác tư duy đa dạng và kết nối nó với hiểu biết đúng đắn về người tiêu dùng – như thế tạo ra sự cách tân – và áp dụng lại tư duy và hiểu biết đó hết lần này tới lần khác.

2. Sức mạnh của con người: Những phẩm chất thành tích được đánh giá – bộc lộ khả năng lãnh đạo, xây dựng các mối quan hệ hợp tác và gia tăng năng lực cho những người khác – được đưa lên một trình độ mới với sự cách tân thay đổi cuộc chơi khi người lãnh đạo tích cực tìm kiếm sự đa dạng đúng đắn về con người, cũng như dẫn dắt, tạo cảm hứng và hợp tác với họ.

3. Sức mạnh của sự linh hoạt: P&G đánh giá một nhân viên hiểu và lường trước các nhu cầu cũng như mong muốn của khách hàng ra sao, đón nhận những thay đổi và hoạt động trong kỷ luật như thế nào. Một người lãnh đạo cách tân đưa những phẩm chất này lên một trình độ mới khi cô tự nhiên và thoải mái trong việc xác định những thay đổi liên tục của người tiêu dùng trong một thị trường rất năng động, cạnh tranh và bộc lộ sự linh hoạt để chuyển đổi những nhu cầu này thành tăng trưởng doanh thu thực tế.

Làm việc với một dự án cách tân cho phép thành tích của một nhân viên được đánh giá trên cả ba khía cạnh đó. Ví dụ, một lãnh đạo dự án cách tân có thể bộc lộ khả năng tư duy và hành động cương quyết của anh ta bằng phẩm chất của hành động được thực hiện (lấy ví dụ, hỏi xin thêm nguồn lực hay xác định và có một nhóm làm việc với những vấn đề sống còn quan trọng nhất). Họ có thể cho thấy sự hiệu quả của họ trong việc tạo cảm hứng, dẫn dắt và hợp tác với một nhóm đa dạng bao gồm những người "cách tân" cũng như những người tư duy logic hơn. Người lãnh đạo cũng có thể khuyến khích và tạo điều kiện cho đội nhóm hiểu sâu sắc và tham gia với người tiêu dùng trong mỗi bước đi của sự phát triển cách tân và quy trình đánh giá để cải thiện khả năng thành công thương mại.

Với các tổng giám đốc và giám đốc các đơn vị kinh doanh (tức 150 lãnh đạo cấp cao nhất của P&G), còn có thêm một mức độ soi xét nữa. Một bảng điểm được sử dụng để đo đạc thành tích của họ trên ba tiêu chí, nhưng với nhiều chi tiết hơn và những kỳ vọng cao hơn. Ví dụ, những yếu tố như liệu sự cách tân có đáp ứng các nhu cầu của người tiêu dùng và chiến thắng ở khoảnh khắc sự thật thứ nhất và thứ hai không, liệu người lãnh đạo có tạo ra một sự cung cấp cách tân bền vững thúc đẩy những kết quả kinh doanh để giúp đánh giá những lĩnh vực thế mạnh và cơ hội của người lãnh đạo cách tân hay không. Những bảng điểm thường niên này được đánh giá trong nhiều năm. Chúng cũng được kiểm tra lại hằng năm sau khi nhà lãnh đạo rời một cương vị. Nếu các kết quả kinh doanh giảm sút, nó có thể là dấu hiệu cho thấy cách người đó đạt được kết quả là không bền vững – điều cần phải được suy xét xa hơn. Lấy ví dụ, một đơn vị kinh doanh của P&G có thể trải qua tăng trưởng mạnh dưới sự lãnh đạo của một giám đốc cụ thể. Tuy nhiên, nếu kết quả kinh doanh bắt đầu giảm sút trong năm sau khi vị lãnh đạo này chuyển sang một cương vị mới, điều này chỉ ra rằng anh ta đã không phát triển một sự cách tân đủ mạnh để sẵn sàng cho tương lai, và thật ra có thể chỉ hưởng lợi từ sự chuẩn bị cách tân được phát triển bởi người tiền nhiệm của

anh ta. Những bảng điểm đóng một vai trò quan trọng trong việc thăng thưởng. "Khả năng dẫn dắt sự cách tân là thực sự quan trọng. Chúng tôi cần phải biết là một lãnh đạo mạnh mẽ có thể điều hành một chương trình cách tân tốt", Dick Antoine, khi đó là lãnh đạo bộ phận nhân sự của P&G, nói. "Đó là điều chúng tôi xem xét rất, rất kỹ lưỡng." Nói tóm lại, những ai muốn dẫn dắt một đơn vị kinh doanh toàn cầu phải cho thấy thành tích ổn định của việc xây dựng sự cách tân trong kinh doanh. Không có cách nào để chiến thắng trong những ngành kinh doanh tiêu dùng như ở P&G ngoài việc liên tục đưa những cách tân giành được khách hàng, mang lại lợi nhuận ra thị trường.

Cuối cùng, những đánh giá thành tích và bảng điểm này gửi đi một thông điệp. Chúng nói với các nhà quản lý rằng bạn có thể không trở thành giám đốc một dòng sản phẩm nếu không bộc lộ một khả năng quản trị cách tân, ngay cả nếu bạn có những phẩm chất tốt khác. Như Jeff Immelt của GE nói với các giám đốc của ông: "Các bạn không thể cứ ở lại đây mãi nếu không chấp nhận rủi ro." Đó là một cách nhìn khác so với một người chỉ tập trung vào việc tạo ra các con số – dù kỳ vọng là mọi người có thể tạo ra các con số nữa.

TÌM KIẾM CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CÁCH TÂN TẠO RA TƯƠNG LAI NGAY TỪ NGÀY ĐẦU TIÊN

Ngay từ ngày đầu tiên, những người mới được tuyển dụng ở P&G đã được chủ ý đưa vào các dự án cách tân để xem họ làm như thế nào. Ngày càng nhiều nhân viên P&G ở các ban chức năng được thử nghiệm theo cách này. Nếu làm tốt, họ sẽ có một dự án tốt hơn. Để thăng tiến lên các cấp cao ở P&G, một nhân viên phải liên tục cho thấy khả năng vận hành một hoạt động kinh doanh; khả năng định nghĩa các chiến lược rõ ràng, thay đổi cuộc chơi; và vận hành hiệu quả một chương trình cách tân. Đơn giản vậy thôi.

Dimitri Panayotopolous là một ví dụ tuyệt vời. Anh lớn lên ở Tanzania và được đào tạo ở Anh. Anh đã gia nhập P&G trong nhóm bán hàng ở châu Âu. Anh cũng từng làm việc ở Trung Đông. Trong những năm đầu sự nghiệp, anh làm việc và dẫn dắt nhiều dự án cách tân cho những nhãn hàng mà anh chịu trách nhiệm. Dimitri sau đó lãnh đạo sự tăng trưởng nhanh của P&G ở Trung Quốc bằng cách xác định các chiến thuật chiến thắng và bằng cách giới thiệu những cách tân sẵn sàng, mạnh mẽ đáp ứng được những yêu cầu của người tiêu dùng ở các thị trường đang phát triển. Sau đó, anh chịu trách nhiệm dẫn dắt chương trình kinh doanh và cách tân ở Trung và Đông Âu, Trung Đông và châu Phi.

Khả năng lãnh đạo kinh doanh và cách tân hiệu quả của anh đã giúp mang tới sự tăng trưởng kỷ lục trong ngành chăm sóc vải. Anh hiện là phó chủ tịch công ty và đứng đầu ngành chăm sóc nhà cửa toàn cầu của P&G, bao gồm trách nhiệm chung cho chương trình cách tân chăm sóc nhà cửa.

PHÁT TRIỂN CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CÁCH TÂN

Một lãnh đạo hoạt động tốt trở thành một lãnh đạo cách tân thông qua sự kết hợp đúng đắn giữa đào tạo, kinh nghiệm và các cơ hội học hỏi giúp phát triển sự phán đoán cũng như những kỹ năng cách tân. Nếu một công ty muốn đặt sự cách tân ở trung tâm việc kinh doanh, thì phát triển các nhà lãnh đạo cách tân không phải là điều họ được phép lựa chọn. Những cơ chế hỗ trợ có thể giúp củng cố những kỹ năng của các nhà lãnh đạo cách tân hiện giờ và cũng cần thiết để đảm bảo sự phát triển của một sự chuẩn bị mạnh mẽ cho các nhà lãnh đạo cách tân tương lai (chẳng hạn như cách tiếp cận của DuPont khi chọn ra các lãnh đạo nhóm cho 50 dự án tối quan trọng).

Trong khi có rất nhiều cơ chế hỗ trợ khác nhau để xem xét, dưới đây là ba cách then chốt để giúp cung cấp cho các nhà lãnh đạo cách tân hiện tại và tương lai những cơ hội chính thức và không chính thức mà họ cần.

• Huấn luyện cá nhân bởi các nhà lãnh đạo cách tân khác: Các nhà lãnh đạo cách tân xuất sắc phát triển các nhà lãnh đạo cách tân khác. Họ cam kết nghiêm túc và ưu tiên việc huấn luyện cũng như chỉ bảo những người khác trong mọi việc mà họ làm. Họ dành thời gian, hoặc một đối một, trong công việc, hay trong những khóa huấn luyện chính thức hơn để giúp các nhà lãnh đạo cách tân khác học cách suy nghĩ, đưa ra phán đoán, hành động, huy động các nguồn lực và tạo cảm hứng cho các tổ chức. Họ sở hữu, như Noel Tichy của Đại học Michigan nói, "một quan điểm có thể dạy lại được". Họ nghĩ về những kinh nghiệm của chính mình, rút ra những bài học từ những gì họ biết và chia sẻ những bài học đó ở những thời điểm mà họ thấy có thể dạy lại được. Lấy ví dụ, khi P&G tìm cách mở rộng Febreze vào Nhật Bản, nhóm nhận được dữ liệu gây nản lòng là ý tưởng và sản phẩm không hấp dẫn với những phân khúc mục tiêu trong dân chúng Nhật Bản. Nhóm cách tân của Febreze đã được Bob McDonald, khi đó là giám đốc khu vực Đông Bắc Á và giờ là giám đốc vận hành, yêu cầu đào sâu hơn vào dữ liệu và nhìn vào những phản hồi từ các khách hàng nhiều cảm xúc. Họ thích điều gì về sản phẩm mới? Tại sao lời hứa hẹn lại hấp dẫn với họ? Dựa trên những phát hiện này của nhóm,

McDonald khuyến khích họ thay đổi điều mà "những khách hàng đa cảm" không thích về Febreze. Những điều chỉnh với mùi hương và đóng gói sản phẩm đã cho phép Febreze làm hài lòng những nhu cầu của người tiêu dùng Nhật Bản hơn nữa. "Những khoảnh khắc có thể dạy lại được" giữa người huấn luyện và nhóm dẫn tới việc ra mắt thành công Febreze ở thị trường này. Doanh vụ vẫn tiếp tục mạnh mẽ với một dòng liên tục những cách tân mới hấp dẫn với những người tiêu dùng Nhật Bản nhiều cảm xúc.

• Những hệ thống hỗ trợ và cơ hội đào tạo: Điều này bao gồm những cơ chế chính thức hơn, chẳng hạn như khuyến khích các nhà lãnh đạo cách tân tham dự những khóa huấn luyện cụ thể (ví dụ, P&G đề xuất các khóa về tư duy thiết kế và cải thiện tỉ lệ thành công trong cách tân); cung cấp cho những người lãnh đạo các trải nghiệm nhập vai ngắn (chẳng hạn như tham gia vào chương trình nhập vai người tiêu dùng Living It, Working It); dành thời gian ở một công ty thiết kế để học hỏi về vai trò của thiết kế và cách tân; tạo ra những nơi cụ thể cho các nhà lãnh đạo cách tân chia sẻ, thảo luận việc học hỏi (ví dụ, Clay Street của P&G và các Trung tâm Cách tân của hãng).

• Phân công nhiệm vụ có ý đồ/Lên kế hoạch tạo ra kinh nghiệm: Khi làm việc với sự cách tân, bạn không thể chỉ dựa vào các con số do hầu hết những cách tân trước kia chưa bao giờ được thực hiện. Nhà lãnh đạo cách tân phải dựa nhiều hơn vào bản năng cá nhân và phát triển sự phán đoán dựa trên kinh nghiệm. Những kinh nghiệm càng đa dạng, bản năng và sự phán đoán của người lãnh đạo cách tân càng tốt. Điều quan trọng là đưa vào một nhân tố đảm bảo một cá nhân tiếp tục xây dựng kinh nghiệm trong các tình huống cách tân đa dạng với sự phức tạp, sự thiếu chắc chắn tăng dần. Điều quan trọng nữa là cho họ những kinh nghiệm ở các doanh vụ, vùng địa lý và nhiều phòng ban chức năng đa dạng. Một ví dụ của kế hoạch phân bổ công việc cho một nhân viên P&G có thể như thế này: Dẫn dắt dự án cách tân dòng sản phẩm mới của loại kem đánh răng có mùi thơm Crest trong vai trò sản xuất; rồi chuyển sang bộ phận tiếp thị và lãnh đạo một dự án quan trọng hơn, phức tạp hơn bởi nó sẽ cách mạng hóa hạng mục này, như giới thiệu Crest Whitestrips; rồi chuyển sang Trung Quốc để điều hành chương trình cách tân cho người tiêu dùng thu nhập thấp của Crest cho mọi thị trường đang phát triển; và cuối cùng lãnh đạo toàn bộ chương trình cách tân thuộc hạng mục chăm sóc răng miệng cho P&G (bao gồm những thương hiệu như Crest, Oral-B, Scope, Fixodent). Những kế hoạch phân công như thế đảm bảo người lãnh đạo cách tân có được những kiểu kinh nghiệm thích hợp và được trang bị tốt để có thể đưa cuộc chơi của cô, cũng

như những chương trình cách tân cô chịu trách nhiệm lên một cấp độ mới.

TƯỞNG THƯỞNG VÀ THỪA NHẬN

Bằng cách công khai thừa nhận những cách tân thắng lợi của mọi người và tưởng thưởng cho họ, các công ty xây dựng sự tự hào từ thành quả và tạo ra một tâm lý tích cực. Đó không chỉ là một sự thừa nhận tích cực với những thành tích của một cá nhân mà còn là cảm hứng cho hàng trăm, nếu không muốn nói là hàng nghìn những người khác muốn theo bước để trở thành một nhà lãnh đạo cách tân. Nó ảnh hưởng tới hành vi của mọi người vào ngày họ bước vào công ty và thay đổi cảm hứng của họ. Nó xây dựng cơ bắp cho nền văn hóa cách tân.

Lấy ví dụ, ở bộ phận nghiên cứu và phát triển của P&G, hội Vic Mills (được thành lập hơn 20 năm trước) được đặt theo tên người đã phát minh ra tã Pampers. Chỉ có 16 thành viên Vic Mills hoạt động ở thời điểm hiện tại (cộng thêm 20 thành viên đã nghỉ hưu), bao gồm nhà khoa học tìm ra công nghệ khử mùi đằng sau Febreze và nhà sinh hóa học đã tạo ra phần lớn công nghệ chăm sóc da là trụ cột của thương hiệu Olay. Các phó giám đốc của bộ phận nghiên cứu và phát triển kêu gọi những đề cử; một nhóm các giám đốc cấp cao, bao gồm giám đốc công nghệ, đánh giá các ứng viên; CEO đưa ra quyết định cuối cùng. Người chiến thắng nhận một tấm huy chương – một số người từng đeo nó đi làm nhiều tuần liền – và được CEO thừa nhận trước các đồng nghiệp, gia đình trong một cuộc gặp mặt lớn của công ty. Những phòng ban khác ở P&G có các chương trình công nhận tương tự cho những đóng góp xuất sắc trong cách tân và tăng trưởng của việc kinh doanh của công ty.

Cũng có một Giải thưởng Cách tân về Chi phí hằng năm được trao cho các nhóm đưa sự cách tân ra thị trường theo một cách mang tới cho người tiêu dùng giá trị tốt hơn với mức vốn thấp hơn và/hoặc cơ cấu chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh. P&G đã bắt đầu chương trình này để công nhận những ai có vai trò quan trọng với những cách tân được thương mại hóa mà mang lại giá trị lớn cho người tiêu dùng. Phần thưởng được trao trong một bữa tiệc tối thường niên, và một lần nữa, ban lãnh đạo cấp cao có mặt để công nhận, chúc mừng những người chiến thắng.

Những ví dụ này hiệu quả với P&G; những công ty khác sẽ có các chương trình công nhận của riêng họ, phụ thuộc vào việc họ muốn đạt được gì và như thế nào. Bất chấp những chi tiết cụ thể

của chương trình, sự công nhận phải củng cố các hành vi của một văn hóa cách tân mà người lãnh đạo cách tân muốn tạo ra.

AI NÊN LÀ GIÁM ĐỐC CÁCH TÂN?

Những đặc điểm chúng ta đã thảo luận là chung cho các nhà lãnh đạo cách tân ở gần như mọi cấp độ. Tuy nhiên, phạm vi quyền lực của người lãnh đạo cách tân càng rộng, thì trách nhiệm càng lớn. Ở mức CEO, công việc có tầm nhìn trung và dài hạn với sự chú ý đến việc cân bằng những mục tiêu ngắn và dài hạn, những dự án rủi ro cao và thấp, các cách tân đột phá và nhỏ lẻ. Họ phải có khả năng nhìn công ty từ 10.000 cây số (thiết lập những mục tiêu) trong khi cũng có thể theo dõi sát sao như theo dõi một em bé ngoài sân chơi (chiến thuật và việc thực hiện). Ví dụ như một trong những điều đầu tiên Chad Holliday của DuPont là thiết lập lại những mục tiêu tăng trưởng cao hơn và cam kết rằng một phần ba doanh số rốt cuộc sẽ tới từ các sản phẩm và sự cách tân mới. A. G. Lafley đặt mục tiêu rằng ít nhất 50% sự cách tân của P&G cần phải tới từ bên ngoài để cho phép P&G thực hiện được những mục tiêu tăng trưởng.

Khi sự cách tân trở thành một yếu tố thúc đẩy tăng trưởng trong kinh doanh được công nhận nhiều hơn, nhiều công ty đã lập ra một phòng mới trong khu vực lãnh đạo cấp cao cho một vị trí mới – giám đốc cách tân. Đã có sự gia tăng đáng chú ý những vị trí như thế, bao gồm ở những công ty như Citigroup, Coke, Wrigley, Humana và Kellogg. Hầu hết các giám đốc cách tân được quyền tiếp cận trực tiếp CEO, luôn là một dấu hiệu cho thấy một công ty coi vị trí đó là nghiêm túc. Tuy nhiên, P&G đã quyết định không đặt ra một vị trí giám đốc cách tân riêng rẽ. Họ nghĩ rằng trách nhiệm giải trình phụ thuộc vào các lãnh đạo đơn vị kinh doanh và rốt cuộc là CEO.

Trên thực tế, A. G. Lafley là giám đốc cách tân tổng thể của công ty, nhưng ông cộng tác chặt chẽ với giám đốc công nghệ và với một nhóm các giám đốc vốn cũng là giám đốc cách tân trong lĩnh vực kinh doanh của họ. Mục tiêu của P&G là tạo ra một cấu trúc có thể mang lại sự cách tân thường xuyên; để điều đó xảy ra, những lãnh đạo kinh doanh các dòng sản phẩm phải tin vào ý tưởng này. P&G không cảm thấy cần phải tạo ra một giám đốc riêng, cấp cao để làm điều những lãnh đạo kinh doanh phải làm – tức là đóng vai trò lãnh đạo cách tân và tăng trưởng cho đơn vị kinh doanh của họ. Thật vậy, họ tin rằng tạo ra vị trí này là đi sai hướng bởi sự tạo ra một phòng ban mới, khi điều lý tưởng là tích hợp sự cách tân vào những doanh vụ và với sự tham gia của các phòng ban chức

năng.

HÃY HỎI CHÍNH MÌNH VÀO SÁNG THỨ HAI

ĐÁNH GIÁ CÁ NHÂN

Theo thang điểm từ 1 tới 10, bạn chấm mình ra sao trong những đặc điểm lãnh đạo cách tân sau:

1. Bạn có thiết lập những mục tiêu tăng trưởng có hệ thống mà không thể đạt được nếu không có sự cách tân?
2. Bằng cách nào bạn đảm bảo rằng người tiêu dùng/khách hàng thực sự là chủ nhân trong quy trình cách tân?
3. Bạn giỏi đến đâu trong việc tích hợp quy trình cách tân từ đầu tới cuối, trong lĩnh vực mà bạn chịu trách nhiệm?
4. Bạn kiểm điểm và đánh giá các dự án cách tân tốt như thế nào?
5. Bạn có thử nghiệm không? Bạn có điều chỉnh để học hỏi không?
6. Bạn có những câu hỏi khó giải đáp không? Bạn có can đảm để tiêu diệt các dự án không?
7. Bạn giỏi thế nào trong việc đóng khuôn một nhóm cá nhân đa dạng thành một nhóm cách tân có thể mang lại sự cách tân làm thay đổi cuộc chơi?
8. Bạn giỏi ra sao trong việc thực thi những trách nhiệm chính của một nhà lãnh đạo cách tân?

• Bạn có liên tục là hình mẫu trong những hành vi của nền văn hóa cách tân mà bạn đang cố gắng tạo ra không?

• Bạn có thiết lập tầm nhìn, tạo cảm hứng, tích hợp và mang tới khuynh hướng nhắm vào hành động cần thiết để sự cách tân trở thành một nhân tố thúc đẩy tăng trưởng cho doanh vụ của bạn không?

• Bạn có tiếp tục nhập vai vào những trải nghiệm cho phép bạn rèn giũa những kỹ năng lãnh đạo cách tân của bạn không?

1. Bạn có tích cực tìm kiếm và cởi mở với các ý tưởng mới không?
2. Bạn có tận dụng tất cả những liên kết khả dĩ – bên trong và bên ngoài công ty của bạn – cho những ý tưởng cách tân không?

PHÁT TRIỂN ĐÁNH GIÁ CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CÁCH TÂN KHÁC

Bạn có truyền đạt rõ ràng những phẩm chất, đặc điểm và kinh nghiệm đòi hỏi ở các nhà lãnh đạo cách tân ở các thứ bậc khác nhau trong tổ chức của bạn không (tức giám đốc dự án, lãnh đạo đơn vị kinh doanh, lãnh đạo phòng ban chức năng, giám đốc cấp cao và CEO)?

1. Các nhà lãnh đạo nhiều tiềm năng của bạn có cân bằng việc lãnh đạo hoạt động và lãnh đạo cách tân để mang lại sự tăng trưởng kinh doanh bền vững không? Họ có thể cân bằng những khả năng với những đòi hỏi thực tế không?
2. Các nhà lãnh đạo cách tân của bạn có các kỹ năng xã hội mạnh mẽ không? Tức là các kỹ năng của sự tự nhận thức, tự kiểm soát, động lực từ bên trong, sự cảm thông và các kỹ năng quan hệ xã hội.
3. Các nhà lãnh đạo cách tân của bạn có thể nhận ra những hiểu biết quan trọng về người tiêu dùng/khách hàng có thể dẫn tới những cơ hội cách tân tiềm tàng không?

Bạn xác định, phát triển và nuôi dưỡng các nhà lãnh đạo cách tân như thế nào?

1. Bạn có kế hoạch phân công để phát triển các nhà lãnh đạo cách tân hàng đầu của bạn nhằm đảm bảo họ có được sự đa dạng về kinh nghiệm cần thiết để trở thành các nhà lãnh đạo cách tân, mạnh mẽ không?
2. Bạn có cung cấp cho nhóm lãnh đạo hiện giờ những cơ hội chính thức và không chính thức để họ học hỏi và rèn giũa những kỹ năng lãnh đạo của mình không?
3. Bạn có dành thời gian để huấn luyện cá nhân và dạy những người khác để họ trở thành các nhà lãnh đạo cách tân hiệu quả hơn không?

Liệu sự lãnh đạo cách tân có phải là một yếu tố quan trọng trong quá trình đánh giá thành tích không?

1. Các nhà lãnh đạo có được đánh giá qua thành tích cách tân không?
2. Thành công hay thất bại trong lãnh đạo cách tân ảnh hưởng thế nào tới tiến bộ và lợi ích trong sự nghiệp của họ?

Bạn sử dụng những quy trình nào để tưởng thưởng và công nhận các nhà lãnh đạo cách tân – cho cả cách tân thành công và thất bại?

KẾT LUẬN

JEFF IMMELT ĐÃ BIẾN SỰ CÁCH TÂN THÀNH MỘT PHONG CÁCH SỐNG Ở GE NHƯ THẾ NÀO

Giờ bạn biết rằng sự cách tân phải được xây dựng trong cách bạn thường điều hành phòng ban, đơn vị kinh doanh, hay công ty của mình. Làm sao để bạn đi được từ đó tới đây? Không phải bằng cách thay đổi mọi thứ chỉ trong một lần. P&G, dù trải qua giai đoạn lợi nhuận sụt giảm vào năm 2000, đã thận trọng xác định tốc độ và nhận diện lại những thay đổi trong chiến lược và văn hóa cách tân mà hãng thực hiện. GE cũng thế, khi CEO Jeff Immelt xác định một mức tăng trưởng tự thân cao hơn và đặt sự cách tân ở trung tâm của việc kinh doanh bảy năm về trước.

Immelt đã tiến hành xem xét toàn diện môi trường bên ngoài và những ngành mà GE cạnh tranh, rồi kết luận rằng GE có thể tăng trưởng nhanh hơn đã từng. Ông tự tin thiết lập mức tăng trưởng doanh thu có hệ thống cao hơn 2-3 lần so với GDP, có nghĩa là GE nhắm tới mức 8% tăng trưởng doanh thu hệ thống so với điển hình là 4%. GE sẽ thực sự đạt được điều đó như thế nào? Không chỉ qua việc làm những việc cũ nhiều hơn. Riêng những cải thiện về năng suất sẽ không thể mang tới điều đó, và GE đang trở nên quá lớn để duy trì sự tăng trưởng thông qua hoạt động sáp nhập (hãy nhớ lại những nhà quản lý ở châu Âu đã chặn một vụ sáp nhập đề xuất với Honeywell ra sao). Đạt được mục tiêu tăng trưởng mới có nghĩa là chạm tới những khách hàng mới và hiện có với những đề nghị mới. Điều đó khiến sự cách tân trở thành bắt buộc.

Trong bảy năm qua, GE đã và đang xây dựng năng lực, khả năng và nền văn hóa để biến sự cách tân thành hiện thực. Năng lực chi

tiền cho sự cách tân đã tăng một phần bằng cách giảm chi phí trên đầu người, chi phí quản lý và hành chính cùng một phần từ việc tái phân bổ các nguồn lực. Những năng lực mới trong tiếp thị, công nghệ đã được xây dựng thông qua việc tuyển dụng có mục tiêu và các chương trình phát triển giám đốc, huấn luyện mới ở Trung tâm Giáo dục John F. Welch cực kỳ hiện đại của GE, nằm tại Crotonville, New York. Nền văn hóa đã tiến hóa như một kết quả của những thay đổi trong việc lựa chọn và thăng thưởng cho các lãnh đạo, nội dung của các bản đánh giá, việc tạo ra những cơ chế hoạt động mới, tất cả những điều đó được gia cố với các thước đo và trách nhiệm giải trình được thiết kế để thúc đẩy sự cách tân. Dù chưa vạch ra tường tận sẽ làm được điều đó như thế nào, GE vẫn tiến lên thông qua mô hình "các yếu tố thúc đẩy cách tân" (các mục tiêu, chiến lược, những điểm mạnh cốt lõi, những cấu trúc tạo điều kiện, hệ thống hợp tác, sự lãnh đạo, văn hóa và các giá trị). Được thúc đẩy bởi năng lượng dồi dào và cam kết cá nhân của Immelt, và được gia cố bởi những đột phá mà GE đã đạt được trong việc hiểu làm sao để sử dụng những phiên huấn luyện của hãng ở Crotonville để chuyển đổi quy trình xã hội, sự cách tân đang được tích hợp vào tư duy và quá trình ra quyết định mỗi ngày ở khắp các đơn vị kinh doanh của GE.

Chính xác cách và thứ tự bạn thực hiện một thay đổi ở một hay nhiều hơn các yếu tố thúc đẩy cách tân của bạn phụ thuộc rất nhiều vào vai trò lãnh đạo của bạn. Một số công ty sẽ bắt đầu bằng cách cố gắng thay đổi nền văn hóa. Nhiều công ty khác (P&G và GE cũng ở trong số đó) đã thấy rằng thay đổi một số thứ vốn là "vấn đề cứng" – các mục tiêu, cấu trúc tổ chức, hệ thống làm việc và thước đo – thực sự giúp thúc đẩy thay đổi trong văn hóa. Điều quan trọng nhất là bạn tích hợp sự cách tân vào chiến lược và hoạt động kinh doanh của mình, rồi làm việc với sự cách tân như một quy trình từ đầu đến cuối. Hãy nhớ rằng sự cách tân mang tính xã hội chứ không chỉ máy móc, và thực hiện sự lãnh đạo để tạo cảm hứng cho những người khác tiếp tục làm việc cho tới khi nó trở thành một điều phủ khắp những hoạt động kinh doanh bình thường của bạn. Điều bạn chắc chắn sẽ phát hiện ra là một thay đổi dẫn tới và tạo ra một thay đổi khác.

Bạn sẽ nhận ra rằng ngay cả những hành động có vẻ đơn giản cũng có thể có ảnh hưởng lớn. Hãy xem xét bộ khung hành động sau mà Immelt đã thực hiện để đưa sự cách tân lấy người tiêu dùng làm trung tâm vào công việc mỗi ngày ở GE. Những bài học có thể áp dụng cho các nhà lãnh đạo ở bất cứ thứ bậc nào của tổ chức.

Đặt sự cách tân và năng suất – cả hai – vào nghị trình lãnh đạo của cá nhân bạn. Immelt nắm GE chỉ bốn ngày trước bi kịch Trung tâm Thương mại Thế giới. Trong vài tháng đầu, nền kinh tế yếu ớt và GE phải chi ra một khoản lớn cho ngành kinh doanh bảo hiểm của hãng. Ngành kinh doanh Hàng không và Năng lượng của GE cũng gặp phải nhiều khó khăn. Các nhà đầu tư vẫn hy vọng tiếp tục mức lợi nhuận ổn định, dễ đoán của GE, và có lẽ đã thực hiện một số điều chỉnh trong danh mục của họ, nhưng trong thế giới hậu 11 tháng Chín, rõ ràng là lợi nhuận sẽ không thể duy trì. Giá cổ phiếu bị một đòn đau.

Đối mặt với điều đó, Immelt thiết lập lịch làm việc của riêng ông, và nhìn thấy những tiềm năng còn chưa được đụng tới ở GE, ông đã đặt mục tiêu cao. Ông quyết định rằng ông có thể biến GE thành một công ty tăng trưởng nhanh hơn, bất chấp quy mô của hãng, sự phức tạp và thiếu chắc chắn đang gia tăng của môi trường bên ngoài. Lúc đầu ông tưởng tượng rằng GE có thể làm tốt cả trong năng suất và tăng trưởng tự thân cùng lúc, đó là hai thế mạnh cốt lõi sẽ song hành. GE trong thời kỳ của Jack Welch là một cỗ máy năng suất. Immelt muốn tiếp tục phát huy khía cạnh năng suất đó để thúc đẩy lợi nhuận, nhưng ông muốn áp dụng cùng lúc sự quyết liệt và kỷ luật như thế để tăng doanh thu. Ông tin tưởng bằng cả con tim và lý trí rằng GE có thể làm được điều đó. Ông khiến cho các mục tiêu của mình cụ thể – và công khai. Ông thậm chí gắn kết mức lương thưởng của chính ông với chúng.

Đã mất một thời gian để mọi người và những nhà đầu tư ở GE cảm thấy bị thuyết phục, nhưng mục đích tạo động cơ, hay tầm nhìn của ông, trở thành một công ty tăng trưởng là không ngừng nghỉ. Cam kết không lay chuyển của Immelt với sự cách tân lấy người tiêu dùng làm trung tâm giống như chìa khóa cho sự tăng trưởng – ngay cả khi đối mặt với những câu hỏi như "Liệu GE có thể thực sự cách tân?" và "Nếu hãng có thể, liệu hãng có để mất thế mạnh trong việc thực thi?" – đã tạo cảm hứng cho mọi người và mang tới sự tập trung vào những hành động cụ thể kéo theo.

BÀI HỌC: Hãy xem xét xem sự cách tân có thể thổi một sức sống mới như thế nào vào doanh vụ, phân khúc, hay lĩnh vực sản phẩm hiện giờ của bạn và vào việc đạt được những mục tiêu cao hơn. Hãy trở thành nguồn cảm hứng cho những người chưa nhìn thấy điều đó. Hãy khiến nó là một phần trong lịch trình lãnh đạo của cá nhân bạn. Hãy trao đổi điều đó một cách rõ ràng và liên tục nhưng đừng chỉ dừng lại ở những từ ngữ tạo cảm hứng và những suy nghĩ tích cực. Hãy chuẩn bị để khiến sự cách tân xảy ra.

Cho sự cách tân một chỗ ngồi trên bàn họp. GE là một công ty "hành động". Một trong những điều đầu tiên Immelt làm để khởi động sự cách tân là tạo ra tổ chức mà ông gọi là Hội đồng Thương mại. Đó là một cấu trúc tập hợp khoảng 16 người ở các đơn vị bán hàng và tiếp thị mà ông chọn ra khắp công ty không chỉ vì chức vụ hay vị trí của họ mà còn vì họ có thể ảnh hưởng tốt ra sao lên những người khác trong doanh vụ của mình cũng như kỹ năng thị trường tuyệt vời của họ. Ý tưởng là đưa họ tới để giúp phát triển và chia sẻ những cách làm tốt nhất của họ trong tiếp thị và cách tân, để đưa những cách làm đó trở lại với các đơn vị kinh doanh của họ. Điều này sẽ đặt người tiêu dùng vào trung tâm.

Lúc đó GE đã bắt đầu thuê một số lãnh đạo tiếp thị, và trong khi một số doanh vụ có các phòng tiếp thị mạnh, ở những đơn vị khác tiếp thị không làm gì hơn là hỗ trợ việc bán hàng. Tập hợp một nhóm nhỏ những người bán hàng và tiếp thị trong một hội nghị với CEO, người kề vai sát cánh với giám đốc tiếp thị của hãng, là một chỉ dấu mạnh mẽ rằng tiếp thị là quan trọng với một công việc thực thụ và rằng Immelt đang chuyển biến văn hóa tập trung vào điều hành của GE. Dave Nissen của GE Money làm đồng chủ tịch Hội đồng Thương mại với giám đốc tiếp thị Beth Comstock giúp đỡ, bảo đảm sự tin tưởng từ các đơn vị kinh doanh.

Kể từ đó, Hội đồng Thương mại đã tăng trưởng và thay đổi, giờ được Dan Henson, giám đốc tiếp thị, điều hành dù Immelt thúc đẩy nghị trình, sự tập trung và các cuộc thảo luận. Nó bao gồm khoảng 20 người bán hàng và tiếp thị từ khắp các đơn vị kinh doanh của GE, nhưng chỉ hai trong số đó báo cáo trực tiếp với CEO. Hội đồng tiếp tục là một diễn đàn chia sẻ những cách làm tốt nhất để thúc đẩy chương trình tăng trưởng và cách tân, giờ thông qua các cuộc gọi kéo dài một giờ mỗi tháng và các cuộc gặp kéo dài bốn giờ mỗi quý ở Trung tâm Đào tạo tại Crotonville. Những cuộc họp này đôi khi còn bao gồm người tiêu dùng. Những cuộc họp đưa những người từ các đơn vị kinh doanh cách xa lại với nhau để trao đổi các ý tưởng và đưa họ trở lại với những công cụ và ý tưởng mà họ có thể áp dụng trong đơn vị kinh doanh cá nhân của họ. Hội đồng Thương mại tạo ra những kết nối xã hội khắp các đơn vị kinh doanh và đưa vào công ty một định hướng nhắm ra thị trường, vào người tiêu dùng. Nó thúc đẩy thay đổi văn hóa ở mức độ chiến thuật.

Hội đồng Thương mại cũng là một tổ chức bền vững để xác định và thử nghiệm những ý tưởng cho sự tăng trưởng và cách tân, nhất là những ý tưởng có thể tác động lên lợi nhuận và tổn thất. Theo nghĩa đó, nó là một cơ chế để thực hiện một kiểu kết nối và

phát triển nội bộ. Thông qua những cuộc thảo luận trong Hội đồng Thương mại, GE đã nhận ra, ví dụ, các kỳ Thế vận hội là một cơ hội không chỉ cho NBC ở mảng truyền hình, mà cả cho GE để cung cấp các hệ thống an ninh, các đơn vị chăm sóc y tế di động, chiếu sáng và tài chính cho một khoản doanh thu tiềm năng tương đương 600 triệu đô-la Mỹ chỉ riêng từ Olympics Bắc Kinh và khoảng một tỉ đô-la cho tất cả các kỳ Olympics mà GE tài trợ. Immelt đưa những đại diện từ mỗi đơn vị kinh doanh liên quan vào một nhóm theo đuổi những cơ hội kết hợp và trao cho lãnh đạo nhóm trách nhiệm giải trình rõ ràng.

BÀI HỌC: Đừng trông chờ cách tân mà không tiến gần hơn tới người tiêu dùng. Gửi đi một thông điệp bằng cách tìm những ai biết người tiêu dùng của bạn rõ nhất và đánh giá vị trí của họ hay ít nhất là các yếu tố đầu vào của họ. Hãy thực hiện những hành động đơn giản, lặp đi lặp lại để thúc đẩy một văn hóa cách tân ở tầm mức chiến thuật. Lúc đầu, bạn không thể ủy thác điều này.

Tìm kiếm và theo đuổi những ý tưởng tốt nhất. Trước buổi đánh giá kinh doanh tháng Mười năm 2003, Immelt đã gửi đi một tin nhắn cho tất cả các lãnh đạo đơn vị kinh doanh yêu cầu họ mang theo một danh sách những dự án cách tân. Các ý tưởng phải cho thấy sự hứa hẹn tạo ra từ 50 triệu tới 100 triệu đô-la Mỹ doanh thu tăng thêm. Những ý tưởng tốt nhất sẽ được rút ra từ đó để Immelt có thể đích thân theo dõi chúng và đảm bảo chúng được đầu tư và thương mại hóa một cách đúng đắn. Ông sẽ giúp đánh giá chúng từ tầm nhìn CEO của ông về rủi ro và khung thời gian, để những ý tưởng tốt sẽ không bị bỏ qua vì áp lực lợi nhuận ngắn hạn với một đơn vị kinh doanh. Ông đã đặt cho những ý tưởng dự án đó cái tên "Những đột phá bằng trí tưởng tượng".

Những Trí tưởng tượng đột phá (Imagination Breakthroughs, IB) đã trở thành một kiểu sắc lệnh ở khắp công ty kể từ đó. Mỗi lãnh đạo đơn vị kinh doanh không chỉ phải đưa những ý tưởng mới tiến lên mà còn phải "sở hữu" từ 3-5 dự án IB. Điều đó có nghĩa là anh ta hay cô ta phải bỏ tiền cho chúng (ngay cả nếu nó có nghĩa là lấy tiền từ ai đó khác) và chịu trách nhiệm tiến hành chúng. Mỗi dự án phải đáp ứng những cột mốc cụ thể trên hành trình, và được đo lường thông qua một bộ đo lường cụ thể. Tạo ra những ý tưởng IB và theo dõi chúng là một hệ thống làm việc ổn định, đáng tin cậy.

Đích thân Immelt dành thời gian mỗi tháng để xem xét khoảng 10 dự án IB với các nhà lãnh đạo của chúng (một nhóm nhỏ những người từ cùng hay khác các đơn vị kinh doanh cũng có mặt

để mọi người có thể học hỏi lẫn nhau). Trong những ngày đầu, mọi người có khuynh hướng nói với Immelt điều họ nghĩ ông muốn nghe trong những buổi đánh giá đó – rằng mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp, ngay cả khi nó không như thế. Để phá vỡ lối tư duy đó, Immelt sẽ cố ý ca ngợi mọi người khi họ loại một dự án ra khỏi danh sách vì nó không thể đáp ứng được các bộ đo lường. Qua thời gian, với sự lặp lại và tài lãnh đạo khéo léo, những đánh giá các dự án của IB đã trở nên thẳng thắn và sâu sắc. "Người lãnh đạo nhìn thẳng vào mắt tôi", Immelt nói. Anh ta hay cô ta mô tả dự án một cách súc tích, và Immelt hỏi những câu hỏi quyết định để hiểu những rào cản họ có thể đang đối mặt, liệu chúng có liên quan tới công nghệ, tiền bạc, mức độ rủi ro, hay sự thương mại hóa, và làm sao để vượt qua chúng. Xem xét lại một dự án thiết bị siêu âm xách tay chẳng hạn, sẽ dẫn tới cuộc thảo luận về một kiểu cung ứng mới và những gì họ phải làm để đạt tới cơ sở khách hàng và trong khung thời gian nào. Một phiên IB khác tạo ra ý tưởng về việc sử dụng công nghệ chụp ảnh từ ngành chăm sóc sức khỏe để thử nghiệm sự tích hợp cấu trúc của các phần hạ tầng. "Thử nghiệm không phá hủy" thậm chí không tồn tại tới năm 2004. Giờ nó là một ngành trị giá 700 triệu đô-la Mỹ và dẫn đầu trên toàn cầu, tăng trưởng 25% mỗi năm.

GE thậm chí biến việc báo cáo về IB thành một phần trong Hội đồng Giám đốc điều hành của công ty, hay CEC, cuộc gặp hai lần mỗi năm của những giám đốc cấp cao tại GE. Những đánh giá thường xuyên theo giai đoạn ý tưởng mới và sự tiến triển của chúng tạo ra một nhịp độ vận hành trong cách mọi người làm việc và những gì họ bỏ thời gian. Ban đầu, lãnh đạo các đơn vị kinh doanh đưa ý tưởng tiến lên vì họ phải làm thế. Khi thực hành việc phát hiện và đánh giá các cơ hội, họ trở nên giỏi hơn trong việc tìm ra chúng, và đưa chúng tiến lên vì họ phấn khích về chúng. Tạo ra những đột phá bằng trí tưởng tượng đã trở thành một phần của quy trình cách tân và tăng trưởng. Shahira Raineri, lãnh đạo IB ở tổng hành dinh, chịu trách nhiệm giám sát danh mục những dự án IB để xử lý xem dự án nào thuộc về đâu và sự can thiệp nào có thể cần thiết. Các lãnh đạo đơn vị kinh doanh xử lý các dự án cho thấy những ngành gần đây đã tạo ra sự tăng trưởng và đưa những ý tưởng táo bạo hơn lên cho quản lý cấp cao. Immelt tập trung vào những dự án có thể thực sự trở thành những kẻ thay đổi cuộc chơi.

BÀI HỌC: Có thể người của bạn có rất nhiều ý tưởng cho tăng trưởng và cách tân. Tạo ra một quy trình kỷ luật để phân loại chúng. Lựa chọn những ý tưởng tốt và tạo ra cơ chế để theo dõi chúng. Đảm bảo rằng chúng được chi tiền. Theo dõi kỹ chúng

bằng cách hỏi về chúng thường xuyên và chính thức đánh giá chúng một cách thường xuyên. Bạn biết sự cách tân đang bắt rễ khi có một nhịp điệu được hình thành trong việc đánh giá các dự án và sự quyết tâm đạt tới các cột mốc mà chúng phải đạt được.

Chuyển sự tập trung sang người tiêu dùng và sang dài hạn. Trong nhiều năm, các phiên họp chiến lược hằng năm của GE là thời gian để mỗi đơn vị kinh doanh đánh giá tổng thể về ngành và đề ra lộ trình cho việc họ sẽ đi tiếp ra sao và sẽ làm được gì, từ đó thúc đẩy các CEO đảm bảo những suy nghĩ đằng sau kế hoạch là chắc chắn. Immelt coi những phiên họp này là cẩm nang tăng trưởng để phản ánh các khuynh hướng khác nhau mà ông đưa vào quá trình này. Giờ đây, khi mọi người tập hợp lại với nhau, họ phải nắm vững một số "chương" được giao trước trong cuốn cẩm nang, bắt đầu với môi trường bên ngoài, công nghệ, sự cạnh tranh và các khuynh hướng thị trường. Đòi hỏi này khiến hiện thực hóa việc thế giới của người tiêu dùng nằm ở trung tâm. Sau đó, họ chuyển sang thảo luận cách thức tạo ra sự tăng trưởng ở những sân chơi mà GE có lợi thế chiến lược, chẳng hạn như công nghệ môi trường, để hướng tới mục tiêu của sự tăng trưởng tự thân trong dài hạn. Và rồi đến những điều được kết nối với các kế hoạch hoạt động và tài chính.

Những phiên họp này dài hơn so với trước kia, nhưng việc thảo luận tạo ra nhiều ý tưởng và khiến mọi người suy nghĩ một cách chiến lược hơn. Nói cách khác, Immelt đã thiết kế kiến trúc xã hội của cấu trúc đánh giá chiến lược hiện có để nó liên kết với các mục tiêu tiêu dùng, tài chính và mục đích tạo động cơ của GE.

Những gì diễn ra tiếp theo trong các phiên họp sáu tháng sau là một đánh giá kinh doanh cho kế hoạch hoạt động của năm tới. Những đánh giá này nổi tiếng là quyết liệt ở GE, với sự tập trung kiên định vào các kết quả kinh doanh. Immelt đã duy trì sự quyết tâm đó, nhưng ông khởi đầu mỗi đánh giá với các câu hỏi về việc các dòng sản phẩm của GE khác biệt ra sao và bằng cách nào các thị trường, ngành tiêu dùng, công nghệ và đối thủ cạnh tranh được định hình. Những nhận xét này vẫn bao gồm những thứ như năng suất và tiền lãi luôn là yếu tố chủ chốt, nhưng có một sự khác biệt trong việc nhấn mạnh. Thay vì chỉ tập trung vào những chi tiết vận hành và giả định rằng tăng trưởng tự động sẽ đến, ông trao cho người tiêu dùng vị trí trung tâm trên sân khấu và đào sâu vào những chi tiết của các nỗ lực tăng trưởng và cách tân của người lãnh đạo. Giờ đây, những đánh giá này cân bằng hơn giữa khoa học về năng suất và khoa học về tăng trưởng. Họ thảo luận những định vị giá trị của người tiêu dùng, phân khúc thị trường,

chiến lược định giá, việc ra mắt sản phẩm với nhiều sự quyết tâm và sức cạnh tranh như những gì họ bỏ ra cùng những cải tiến với hiệu quả. Cùng lúc, Immelt cố gắng cho thấy mục tiêu trong quý là quan trọng, nhưng nó chưa phải là tất cả. Các nhà lãnh đạo còn có trách nhiệm cao hơn. Những câu hỏi lặp đi lặp lại và cuộc thảo luận về việc tăng trưởng tương lai sẽ tới từ đâu đã dần chuyển đổi tư duy của các nhà lãnh đạo kinh doanh hướng tới dài hạn cũng nhiều như là ngắn hạn.

BÀI HỌC: Đặt sự tăng trưởng và cách tân ưu tiên cao trong lịch làm việc của bạn. Chuyển đổi những chủ đề bạn tập trung và hỏi về chúng. Thay đổi sự trọng tâm trong những thảo luận của bạn. Coi sự tăng trưởng và cách tân như một môn khoa học, chứ không phải một môn nghệ thuật. Đào sâu vào nó và theo đuổi nó với cùng sự quyết tâm mà bạn có khi điều hành hoạt động.

Tư duy lại vai trò lãnh đạo. Một lịch trình khác để GE đưa ra những yêu cầu khác cho các nhà lãnh đạo của hãng. Immelt đã tái định nghĩa các tiêu chí cho họ và truyền đạt chúng để mọi người đều biết kỳ vọng là gì. Các nhà lãnh đạo phải nghĩ cho dài hạn cũng như ngắn hạn và theo đuổi sự tăng trưởng cũng như hiệu suất về chi phí. Khi sử dụng những tiêu chí đó để đánh giá mọi người, ông bắt đầu thực hiện những thay đổi ở hàng loạt vị trílãnh đạo cấp cao. Khoảng 2/3 trong 190 lãnh đạo là những người ông nêu tên theo vị trí của họ. Ông giờ có một nhóm lãnh đạo rất nhuần nhuyễn trong việc cân bằng ngắn hạn và dài hạn, năng suất và tăng trưởng.

Ông thực hiện vài thay đổi lớn ở những nơi đặc biệt quan trọng. Lấy ví dụ, vì ông biết công nghệ có một vai trò then chốt trong cách tân, Immelt muốn tạo năng lượng cho giới lãnh đạo ở GE Global Research. Ông đưa Scott Donnelly, sáng láng, tài năng, tương đối trẻ xuống lãnh đạo GRC (Global Research Center - Trung tâm Nghiên cứu Toàn cầu) để cập nhật và toàn cầu hóa nó. Ông cũng đánh giá giám đốc tiếp thị bằng cách trao cho người đó một vai trò rõ ràng trong những cuộc họp quan trọng, bao gồm những buổi đánh giá IB, đồng thời đòi hỏi mỗi đơn vị kinh doanh tự thuê một giám đốc tiếp thị. Như Immelt ghi nhận, “Những công ty tăng trưởng tôn trọng công nghệ và công tác tiếp thị.”

BÀI HỌC: Các nhà lãnh đạo cách tân rất khác biệt. Những người đã thành công trong quá khứ có thể không có lối tư duy hay tài năng để làm lãnh đạo cách tân. Hãy nêu cụ thể và ngắn gọn về những đặc điểm mà bạn tìm kiếm, và khiến những ai “có được những đặc điểm đó” dễ nhìn thấy hơn. Đừng ngần ngại trước những quyết

định khó khăn về con người.

Xây dựng những năng lực mà bạn còn thiếu. Cuộc tìm kiếm của GE cho những trí tưởng tượng đột phá phát lộ rất nhiều ý tưởng sản phẩm tốt, thậm chí một số ý tưởng về việc các sản phẩm có thể được thương mại hóa ra sao. Mọi người quen với việc nhìn thấy những sản phẩm mới được đưa ra từ phòng thí nghiệm, nhưng ngành kinh doanh năng lượng tìm thấy một cơ hội 200 triệu đô-la Mỹ trong 3-5 năm tới đơn giản nhờ làm tốt hơn trong kết nối các sản phẩm của GE với các phân khúc thị trường. Như một trong những lãnh đạo đơn vị kinh doanh nói: "Đó là bài tập cơ bản về phân khúc thị trường." Với Crotonville như một nồi lẩu hỗn hợp, ý tưởng của việc cách tân trong cách bạn tiếp cận sự thương mại hóa lan ra nhanh chóng khắp công ty – và làm lộ ra nhu cầu phải có năng lực tiếp thị đầu nguồn tốt hơn.

GE tiếp tục xây dựng những kỹ năng tiếp thị như một thế mạnh cốt lõi một phần bởi việc tuyển dụng các cử nhân và thạc sĩ quản trị kinh doanh bộc lộ được mục tiêu rõ ràng trong làm tiếp thị. Hãng cũng tạo ra những chương trình huấn luyện mới ở Trung tâm Đào tạo John F. Welch để dạy tiếp thị và cách tân. Như một phần trong việc đào tạo, GE đưa vào năm công ty cách tân khác nhau, mỗi công ty với cách tiếp cận riêng, để mọi người nhìn thấy mọi thứ bằng đôi mắt mới. Một trong những công ty lấy người từ các doanh vụ năng lượng và nước của GE, vốn đang làm việc cho một dự án xử lý nước ở các nhà máy hạt nhân, đưa tới NASCAR để thu thập những hiểu biết về việc đội nhóm của một đội đua phục vụ chiếc xe đua như thế nào. Một nhóm từ ngành kinh doanh chăm sóc sức khỏe của GE ở Bắc Âu vốn đang thiết kế một thiết bị gây mê tới thăm các phi công lái máy bay để hiểu tốt hơn về điều gì đang diễn ra trong tâm trí những người nắm trong tay mạng sống của những người khác trong một tình huống căng thẳng; kết quả là một công nghệ hoàn toàn tích hợp giúp cải thiện chất lượng của việc gây mê trong phòng phẫu thuật. Mọi người cũng tìm hiểu về những công cụ thị trường cụ thể, chẳng hạn như việc phân khúc thị trường. Những động thái về sự nghiệp cũng đã bắt đầu thay đổi để bảo đảm các nhà lãnh đạo có được kinh nghiệm với các dự án IB.

Trong khi đó, Immelt tiếp tục xây dựng năng lực kỹ thuật của GE. Ông đã đầu tư 100 triệu đô-la Mỹ để hiện đại hóa cơ sở nghiên cứu và phát triển của GE ở Niskayuna, New York; mở rộng một cơ sở ở Bangalore; và mở những cơ sở mới ở Thượng Hải và Munich. Năm 2005, ông đã tạo ra sáng kiến Ecomagination và cam kết tăng mức đầu tư của GE vào nghiên cứu cốt lõi từ 700 triệu đô-la Mỹ lên 1,5

tỉ đô-la Mỹ trong vòng năm năm để phát triển các công nghệ thân thiện với môi trường.

BÀI HỌC: Bạn có thể không có tất cả năng lực bạn cần để trở nên xuất sắc trong cách tân, nhưng có rất nhiều cách để có được chúng. Phá vỡ khuôn phép mà bạn đang sử dụng để thuê và thăng thưởng mọi người, đưa vào những chuyên gia từ bên ngoài, nhìn mọi thứ qua con mắt khác, và học hỏi càng nhiều càng tốt từ những người khác. Nhấn mạnh việc tập trung và học hỏi từ bên ngoài. Cung cấp các quy chế huấn luyện trong nội bộ và từ bên ngoài. Năng lực sẽ được cải thiện cùng với việc thực hành.

Kiến trúc quy trình xã hội của sự cách tân. Khi những cá nhân trở lại với các đơn vị kinh doanh của họ sau những phiên ở trung tâm giáo dục của GE tại Crotonville, họ phát hiện ra sếp và đồng nghiệp không phải lúc nào cũng đánh giá cao những kỹ năng tiếp thị mới học được của họ. Immelt xử lý vấn đề sau khi thấy nó trong phiên họp mùa xuân 2006 rằng các lãnh đạo kinh doanh không mặn mà với những công cụ và cách tiếp cận thiên về tiếp thị. Khi vật lộn với vấn đề, Immelt hiểu ra một điều quan trọng: Không giống như những cải tiến năng suất, vốn thường được thúc đẩy bởi những cá nhân, tăng trưởng là một môn thể thao đồng đội. Trong khi mọi người cần tiếp tục nuôi dưỡng những năng lực lãnh đạo cá nhân của bản thân, họ cũng cần cải thiện quy trình xã hội của sự cách tân. Các nhóm lãnh đạo đơn vị kinh doanh phải học hỏi để theo đuổi điều đó cùng nhau, giống như một đội bóng rổ trên sân. Ý tưởng đó dẫn tới một cách tiếp cận mang tính đột phá, hay sự cách tân nếu bạn muốn nói thế, cho cơ sở học tập Crotonville: để toàn nhóm lãnh đạo từ các đơn vị kinh doanh của GE cùng tham gia vào buổi học. Đó là lần đầu tiên điều như thế xảy ra ở GE, vốn trước giờ luôn đưa các cá nhân tới Crotonville từ sự kết hợp các đơn vị kinh doanh và phòng ban chức năng. Immelt muốn các nhóm tham gia ở Crotonville làm việc cùng nhau trong vai trò lãnh đạo (leadership), cách tân (innovation) và tăng trưởng (growth), hay như giờ GE gọi nó là LIG.

Immelt và những chuyên gia đào tạo của ông – bao gồm Susan Peters, phó tổng giám đốc phát triển và giám đốc đào tạo; Raghu Krishnamoorthy, giám đốc nhân sự, thương mại và truyền thông; và Dan Henson, giám đốc tiếp thị – đã tạo ra một khóa học được thiết kế để tập trung vào lãnh đạo, cách tân và tăng trưởng bao gồm các kỹ năng tiếp thị, nhưng lợi ích chính là về mặt xã hội. Đưa những nhóm còn nguyên vẹn qua một buổi học như thế cùng nhau và yêu cầu họ tham gia vào những lĩnh vực họ không quen thuộc trước kia khiến nền văn hóa lan truyền nhanh hơn.

Mỗi lần có sáu nhóm, từ 15-20 người mỗi nhóm, đã tham dự. Trong một tuần trọn vẹn, họ được tiếp xúc với việc giảng dạy từ các chuyên gia bên ngoài và với những cách làm tốt nhất từ bên trong GE, sau đó được giao bài tập để làm trong các phiên nghỉ từ 10-12 tiếng. Lúc đầu, các thành viên nhóm được yêu cầu tự chấm điểm cách tân và trí tưởng tượng sử dụng một bản câu hỏi. Bài tập được thiết kế để mang lại niềm vui, nhưng nó cũng có mục đích nghiêm túc: Nó khiến mọi người nhận ra rằng tuy các cá nhân có thể cảm thấy họ thiếu trí tưởng tượng, họ vẫn có thể là một phần của một nhóm tạo ra và phát triển những ý tưởng. Khi mọi người trở nên thoải mái với dự tính đó, họ trở nên tự tin hơn trong việc đề xuất các ý tưởng.

Trong các nhóm làm bài tập, người làm tiếp thị ngồi cạnh làm tài chính, sau đó tới người làm công nghệ và người làm công tác điều hành quản trị – tất cả đều từ cùng một đơn vị kinh doanh. Họ cùng nhau vật lộn với việc làm sao áp dụng những gì học hỏi được vào đơn vị kinh doanh của họ và thảo luận những thay đổi quan trọng trong việc phân bổ nguồn lực. Họ cùng thực hiện những cam kết hành động và thay đổi khuynh hướng cũng như hành vi của mình, dù đó là việc quyết định phân khúc thị trường như thế nào, theo đuổi những ý tưởng mới nào, hay quy trình phát triển sự cách tân nên vận hành ở đơn vị của họ ra sao. Ví dụ như một kết quả của những cuộc thảo luận trong các phiên nghỉ để làm bài tập, nhóm phụ trách vận tải thống nhất thuê thêm người cho các thị trường mới nổi, và nhóm vận hành đơn vị kinh doanh về nước của GE nhất trí đặt tổng hành dinh bán hàng toàn cầu không phải ở Philadelphia mà ở Dubai, nơi thị trường đang tăng trưởng.

Vào cuối phiên họp, các nhóm tổng hợp những ý tưởng lại, trình bày chúng cho nhóm và cho Immelt. Mỗi lãnh đạo đơn vị kinh doanh cũng được yêu cầu viết một lá thư cho CEO để tóm tắt những gì nhóm đã học được và sẽ làm khác đi. Nội dung của lá thư trở thành một phần của cuốn cẩm nang tăng trưởng cho đơn vị kinh doanh đó, điều sẽ được xem lại và đánh giá lại hai lần mỗi năm.

Sau phiên LIG đầu tiên, nhiều lãnh đạo đơn vị kinh doanh sắp xếp lại lịch làm việc để giải phóng chính họ khỏi công việc thường nhật hơn nữa và dành thời gian cho việc theo đuổi các cơ hội tăng trưởng. Họ truyền đạt những gì đã học được khi trở về các đơn vị kinh doanh của mình, tạo cảm hứng cho những người khác theo đuổi tăng trưởng và cách tân.

BÀI HỌC: Đưa mọi người ở khắp các phòng ban lại với nhau để

chia sẻ những ý tưởng và giải quyết các vấn đề. Tìm hiểu xem ai cần phối hợp công việc của họ hay đưa ra những sự đánh đổi và tạo ra những hoàn cảnh đòi hỏi nỗ lực chung. Trao cho toàn nhóm lãnh đạo những vấn đề họ phải cùng giải quyết. Làm việc với những thách thức để cùng nhau định hình lại các mối quan hệ và dọn đường cho sự cách tân diễn ra nhanh hơn.

Tạo ra những nguồn lực bạn cần để đầu tư cho tăng trưởng. Sự chú ý chắc chắn sẽ thay đổi khi nguồn lực thay đổi. Năm 2003, Immelt đã đầu tư 4 tỉ đô-la Mỹ vào công nghệ, không chỉ ở Mỹ mà ở cả các trung tâm nghiên cứu mới tại Bangalore, Thượng Hải và Munich. Ông đã tăng chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển từ 2% lên hơn 4% tổng doanh thu. Khoản đầu tư này là một món quà từ trụ sở chính cho các đơn vị kinh doanh. Nó tới từ việc quyết liệt thu gọn và đơn giản hóa hạ tầng nội bộ của công ty để cắt giảm chi phí trên đầu người.

Immelt đặt ra những mục tiêu cụ thể cho việc cắt giảm chi phí đầu người theo tỉ lệ phần trăm của doanh thu. Ông thông báo với các nhà đầu tư rằng trong 6 tỉ đô-la Mỹ mà GE dự kiến sẽ tiết kiệm được, 4 tỉ đô-la Mỹ sẽ được sử dụng trở lại cho công ty, và 2 tỉ đô-la Mỹ sẽ được đưa vào lợi nhuận.

Mục tiêu đó đã khiến những người lãnh đạo phải tăng mạnh và đơn giản hóa các phòng ban chức năng "hỗ trợ" trong doanh nghiệp của họ, ở những lĩnh vực như kế toán, tài chính, bán hàng và hành chính chung. GE đi từ chỗ chi phí quản trị và hành chính chung chiếm khoảng 12% doanh thu xuống còn 7%. Lợi ích sẽ được chuyển cho phía bên kia dưới dạng những cách tân thúc đẩy tăng trưởng. "Tôi đã có thể nói với các giám đốc đơn vị kinh doanh rằng, đây là một tỉ đô-la, hãy dùng nó ở bất cứ đâu anh muốn", Immelt giải thích, "nhưng mọi người coi trọng mọi thứ hơn khi họ làm việc vì chúng."

Immelt có con mắt tinh tường trong việc phân bổ nguồn lực ở các đánh giá kinh doanh, vì ông tin tưởng mạnh mẽ rằng các nguồn lực phải được hướng tới sự tăng trưởng, và không chấp nhận những lời viện cớ không đầu tư cho nó. "Tôi không bao giờ hết ngạc nhiên với việc ai đó vận hành một đơn vị kinh doanh 15 tỉ đô-la với chi phí cơ sở 2 tỉ đô-la, lại nói anh ta không có 15 triệu đô-la đầu tư cho lực lượng bán hàng ở một thị trường mới nổi. Đó là vấn đề của việc quyết định điều gì là quan trọng."

Lựa chọn những dự án IB nào để theo đuổi cũng là một vấn đề về nguồn lực. Khi GE muốn tăng mạnh áp lực cách tân cho các thị

trường đang phát triển, họ không tăng nguồn lực tổng thể. Họ chọn ra hơn một tá các dự án ra khỏi danh sách và thêm vào đó 15 dự án hứa hẹn tại những thị trường này. Lấy ví dụ, họ thêm vào các dự án một máy quét MR có thể được bán ở Trung Quốc với giá 500.000 đô-la, một nhà máy lọc nước biển ở Ấn Độ, và một chương trình nhiên liệu linh hoạt ở Qatar. Những dự án này là cách để đạt được sự tăng trưởng nhỏ và cũng là để xây dựng năng lực chuyển sang các thị trường mới nổi. Đó là một hành động lãnh đạo tạo cảm hứng, tạo ra những chuyển biến trong nguồn lực, mở rộng năng lực để đầu tư cho tăng trưởng.

BÀI HỌC: Các nhà lãnh đạo đơn vị kinh doanh luôn có những hạn chế về ngân sách, nhưng nếu sự cách tân là một đòi hỏi bắt buộc, hãy tìm cho được nguồn tiền. Tìm những nơi bạn có thể vận hành hiệu quả hơn và điều chỉnh một phần tiền đó vào các dự án tăng trưởng và cách tân. Đừng bỏ qua con người, vì thời gian của họ là một nguồn lực quan trọng; giải phóng một phần thời gian của họ cho những dự án cách tân. Đừng dựa vào cấp trên để cho bạn những nguồn lực bạn cần. Hãy tự tạo ra chúng và chi tiêu chúng một cách cẩn trọng. Hãy nhớ rằng năng suất và cách tân luôn song hành.

Cởi mở để học hỏi từ những người khác. Các trung tâm nghiên cứu toàn cầu của GE đã theo bước P&G trong việc cởi mở với những người từ bên ngoài giúp giải quyết những vấn đề của họ. Đó đã là một sự thay đổi trong nền văn hóa. Bắt đầu từ khoảng năm 2006, GE bắt đầu thực hiện "kết nối kỹ thuật", một quy trình, hay hệ thống làm việc, trong đó nhóm nghiên cứu phác họa mọi đầu mối của việc phát hiện xung quanh một dự án cách tân công nghệ cụ thể. Đó là một cách để thu hút sự kết hợp tất cả năng lực kỹ thuật khiến dự án thành công. Lấy ví dụ, một dự án biến than thành khí đốt đòi hỏi gần 22 năng lực cốt lõi. GE sau đó có thể nói: "Được rồi, chúng ta sở hữu 12 trong số này, chúng ta có thể làm đối tác trong sáu cái, và thuê ngoài bốn cái." Cởi mở đồng nghĩa với thành công có thể tới sớm hơn.

BÀI HỌC: Bạn không cần phải làm mọi thứ và những công ty nhỏ đơn giản là không thể. Tận dụng nhiều cách bạn có thể kết nối với những công ty khác có thể giúp bạn vượt qua những trở ngại kỹ thuật và làm những gì cần thiết để tạo ra và thương mại hóa cách tân của bạn.

Tái tổ chức hay tái cấu trúc để gần hơn với người tiêu dùng. Immelt biết rằng GE sẽ là một nhà cách tân giỏi hơn nếu hãng ở gần hơn với người tiêu dùng, và rằng hãng sẽ có nhiều nguồn

ngân quỹ cho tăng trưởng hơn nếu những hoạt động hỗ trợ được vận hành hiệu quả tối đa. Ông đã tổ chức lại doanh nghiệp với cả hai sự cân nhắc quan trọng này trong suy nghĩ, tạo ra một cấu trúc tổ chức cho phép GE vừa gần gũi với khách hàng lại vừa hiệu quả. Ông đã xác định sáu nền tảng tăng trưởng – tài chính thương mại, tài chính tiêu dùng, chăm sóc sức khỏe, hạ tầng (tăng tốc nhắm tới đáp ứng nhu cầu của các nước đang phát triển cho những thứ như năng lượng và nước), NBC và giao thông vận tải – vốn đã trở thành cơ sở cho việc gom những đơn vị kinh doanh giống nhau thành nhóm nhằm phục vụ những phân khúc khách hàng cụ thể. Các nhà lãnh đạo cho các nền tảng tăng trưởng này có thể chạm tới bất cứ nguồn lực nào của GE mà họ cần để thúc đẩy tăng trưởng, từ tài chính và dịch vụ tới thông tin.

BÀI HỌC: Trong nhiều đơn vị kinh doanh, chi phí thúc đẩy mọi quyết định lớn, bao gồm tổ chức việc kinh doanh như thế nào. Tuy nhiên, sự cách tân nằm ở chỗ gần gũi với khách hàng, nên các đơn vị kinh doanh phải chắc chắn họ được tổ chức theo cách cho phép họ biết rõ khách hàng và phục vụ họ tốt hơn. Khiến doanh nghiệp của bạn luôn "đối mặt với khách hàng" cũng như vận hành hiệu quả.

Củng cố cho nền văn hóa bạn muốn. Để củng cố tầm nhìn tập trung vào khách hàng, tăng trưởng và dài hạn trong doanh nghiệp, Immelt đã thay đổi kế hoạch thăng thưởng cho các lãnh đạo cấp cao. Bốn yếu tố thúc đẩy trong sự thăng thưởng: lương, cổ phiếu, các phần thưởng tạo động cơ đa dạng và kế hoạch tạo động cơ trong dài hạn. Kế hoạch tạo động cơ trong dài hạn giờ có một thước đo cho sự tăng trưởng tự thân ngoài dòng tiền, tỉ suất lợi nhuận trên cổ phần và tỉ suất thu hồi vốn. Đó là một trong những thước đo cho phép những lãnh đạo cấp cao kiếm được bộn tiền.

Vì nhìn thấy cơ hội tăng tiền mặt và lợi nhuận trong các thiết bị gia dụng là ở phân khúc cao của thị trường, ông đã thay đổi thước đo cho doanh vụ đó. GE giờ chỉ theo dõi thị phần cho phân khúc cao thay vì thị phần thiết bị gia dụng tổng thể. Thiết bị gia dụng có tỉ suất thu hồi vốn 60% và mức lợi nhuận hoạt động 11%, tạo ra hơn 1 tỉ đô-la Mỹ mỗi năm. Như Immelt nhận xét, "Các công ty quản lý quỹ tư nhân cũng không thể vận hành tốt hơn thế." Nó có một chiến lược phân phối được định nghĩa rõ ràng và tỉ lệ tăng trưởng tự thân 5%, tức cao hơn mức trung bình trong ngành.

Cùng lúc với việc Immelt tìm ra những cách để tưởng thưởng sự tăng trưởng tự thân, ông loại bỏ những hình phạt cho việc bỏ lỡ mục tiêu trong cách tân. Đạt được những mục tiêu thành tích

luôn là một đòi hỏi cơ bản để thăng tiến ở GE, và những lãnh đạo coi việc bỏ lỡ mục tiêu là rất nghiêm trọng. Họ cũng nhìn nhận sự cách tân như thế – như điều gì đó họ dứt khoát phải làm được. Vấn đề là, đôi khi họ không thể thực hiện một dự án IB vì ý tưởng đó đơn giản là không thành. Immelt làm vài thứ để cố gắng thay đổi kiểu tư duy đó và giải tỏa sự lo lắng về nó. Ông đưa ra quan điểm bằng cách ca ngợi những người chú ý tới các dấu hiệu cảnh báo và đủ mạnh mẽ về mặt lý trí để cho phép mọi thứ thất bại sớm hơn. Điều cần nhấn mạnh là những quyết định nhanh chóng và những bài học rút ra. Ông cố gắng khiến mọi người hỏi những câu hỏi khó nhưng đúng đắn từ sớm để họ có thể thủ tiêu sớm những ý tưởng thất bại. Ông nói với họ rằng tốc độ và học hỏi là hai điều quan trọng nhất. Những câu hỏi, bình luận và phản ứng của ông là sự trình bày cho việc lãnh đạo tạo cảm hứng và giúp định hình nền văn hóa.

BÀI HỌC: Sử dụng các thước đo để khuyến khích tăng trưởng và cách tân, ý thức về những dấu hiệu đối lập được gửi đi theo cả hai chiều. Khiến cho mọi người có thể cảm thấy thoải mái khi họ cách tân, và không quá tệ khi một sự cách tân thất bại sớm. Điều bạn nhấn mạnh và cách bạn phản ứng lại có ảnh hưởng cực lớn lên nền văn hóa của nhóm tức thời của bạn, bất chấp văn hóa chung của doanh nghiệp ra sao.

Để sự cách tân lan tỏa. Khi một lãnh đạo theo đuổi sự cách tân một cách đầy cảm xúc và có hành động củng cố nó, nó lan tỏa xuống các mức tổ chức thấp hơn. Khi các nhà lãnh đạo cấp cao ở GE đón nhận những gợi ý từ Immelt, họ đã bắt đầu áp dụng cùng kiểu tập trung, quy trình, công cụ và những thái độ đó cho các doanh vụ của riêng họ. Nồi lẩu thập cẩm các ý tưởng tuyệt vời ở Crotonville, tất nhiên, đã đẩy nhanh sự áp dụng đó. Lấy ví dụ, ngành chăm sóc sức khỏe giờ có khoảng 60 dự án IB mini đang được tiến hành.

Khi Immelt nhấn mạnh những đánh giá của ông, các nhà lãnh đạo khác đã bắt đầu nhấn mạnh điều đó với những người phải báo cáo với họ. Họ hỏi những kiểu câu hỏi khác và bắt đầu nhận ra, trân trọng những người có sự tập trung ra bên ngoài và có thể nảy ra ý tưởng về những nhu cầu của khách hàng. Họ sử dụng những tiêu chí khác cho việc đánh giá con người và những thước đo khác cho việc đo đạc sự đóng góp của họ. Kết quả là, tinh thần và văn hóa cách tân đã lan tỏa. “Rốt cuộc, rất nhiều thứ như vậy giao thoa và củng cố cho nhau”, Immelt nói, “và đó là điều bạn muốn xảy ra.”

BÀI HỌC: Bạn sẽ cần cảm xúc và sự bền bỉ để liên tục thúc đẩy sự cách tân trong tổ chức. Những hành vi, thái độ, giá trị và niềm tin của bạn sẽ thiết lập nền tảng. Hành động của bạn xác lập tốc độ. Những nỗ lực của bạn càng nhất quán, sự tăng tốc sẽ càng nhanh.

Immelt không làm theo một chuỗi các sự kiện như trong sách giáo khoa để biến GE thành một công ty cách tân. Ông làm nó theo cách của riêng mình, dựa trên bối cảnh riêng của GE. Các quyết định và hành động của ông được thực hiện một cách tự nhiên là dẫn tới điều tiếp theo cần phải thay đổi. Ông xử lý nhiều vấn đề hơn khi đo lường năng lực của tổ chức trong việc xử lý thay đổi, và thực ra vẫn đang tìm những cách để khiến GE tốt hơn trong cách tân với việc lấy khách hàng làm trung tâm. Trong vòng bảy năm, ông đã duy trì sự tập trung sắc bén của chính mình vào tầm nhìn ông đặt ra cho GE như một công ty năng suất cao, cách tân, tăng trưởng, và đã vật lộn với những hệ thống công việc cụ thể, những thế mạnh cốt lõi, cũng như những chiến lược giúp điều đó xảy ra. Ông đã và đang xây dựng một đội ngũ lãnh đạo có cùng cảm nhận mục tiêu và có thể giúp định hình lại văn hóa của GE. Sự cách tân giờ được tích hợp vào trong mọi ngóc ngách của doanh nghiệp. Những dự án IB đã tạo ra 3 tỉ đô-la Mỹ doanh thu tăng thêm, và GE đã đạt được những mục tiêu tăng trưởng tự thân trong vòng 14 quý liên tiếp.

Bạn không cần phải là CEO của một tập đoàn trị giá nhiều tỉ đô-la để là một lãnh đạo cách tân. Bạn có thể tìm ra cách áp đặt sự cách tân lấy khách hàng làm trung tâm công việc của bạn. Ngay cả khi bạn không có nhiều quyền tự do hành động ở tầm vĩ mô – ví dụ, những mục tiêu và chiến lược được phân bổ xuống cho bạn – bạn vẫn có thể tạo dựng ảnh hưởng ở tầm vi mô, bằng cách tái tạo lại hệ thống làm việc, tạo ra một cấu trúc tạo điều kiện mới, hay thay đổi nền văn hóa. Bạn có thể cung cấp một mục đích tạo động cơ và tạo cảm hứng cho nhóm của bạn và những người lãnh đạo xung quanh bạn tìm kiếm các cơ hội phát triển và tái phân bổ nguồn lực cho họ. Điểm khởi đầu của bạn sẽ khác với một ai đó khác, nhưng nếu tiếp tục làm việc với nó, bạn sẽ nhìn thấy sự cách tân ngày càng lan rộng hơn vào những khía cạnh của công việc hằng ngày của bạn. Dần dần, sự cách tân sẽ được tích hợp và củng cố. Điều quan trọng, bạn nhận ra rằng sự cách tân cần thiết cho việc tăng trưởng bền vững, rằng bạn theo đuổi sự cách tân với kỷ luật, và rằng bạn bắt đầu hành trình của bạn sớm thay vì muộn. Đó là cách duy nhất để bạn và tổ chức của bạn trở thành kẻ thay đổi cuộc chơi.

LỜI KẾT

Khi bản thảo của cuốn sách này được hoàn tất vào những ngày cuối cùng của năm 2007, Ram Charan và A. G. Lafley đã suy nghĩ về những quyết tâm cho năm mới 2008 của họ (và xa hơn nữa).

Học hỏi là một hành trình cả đời. Làm việc với A. G. Lafley đã giúp tôi tăng tốc công việc nghiên cứu và quyết tâm của tôi khiến cuốn sách này hữu ích tối đa cho những người thực hành. Nhờ quan sát những công việc ở P&G, GE, Tập đoàn LEGO, Marico, Honeywell, Cisco, Nokia, 3M và DuPont, tôi đã khai sáng nguồn kiến thức ít ỏi của mình và cách thực hiện nhiều nghiên cứu.

Sứ mệnh của tôi là nghiên cứu những chủ đề quan trọng theo để tạo ra sự hiểu biết và ý tưởng cho người thực hành. Sự cách tân là những gì còn lại và cải thiện tiêu chuẩn sống của chúng ta. Cho tới ngày nay có rất ít nghiên cứu lâu dài về sự cách tân, ngược với những gì đã được làm ở các lĩnh vực khác như các công cụ tài chính được phố Wall sử dụng, tiếp thị tới người tiêu dùng và chuỗi cung ứng. Quyết tâm của tôi cho năm 2008 và sau đó nữa là tiếp tục đắm chìm vào việc nghiên cứu những cách mà theo đó sự cách tân có thể tiếp tục là kẻ làm thay đổi cuộc chơi, với sự nhấn mạnh đặc biệt vào việc tương tác xã hội ảnh hưởng ra sao tới việc vận hành và kết quả của quy trình cách tân từ đầu tới cuối. Tôi chào đón bất cứ cơ hội nào được phép để thực hiện những nghiên cứu sẽ giúp tăng thêm kiến thức cho chúng ta.

– **Ram Charan**

Công việc đầu tiên cho P&G và cho tôi để đạt được "mục tiêu thập kỷ" – tăng trưởng lợi nhuận trên cổ phần ở mức hai chữ số tới năm 2010. Chúng tôi còn ba năm nữa để làm điều đó; 2008 là năm tiếp theo.

Sự cách tân là mạch máu của P&G – động cơ cho tăng trưởng cho P&G – sự tăng trưởng bền vững, hệ thống, dài hạn – và là cách duy nhất để chúng tôi đạt mục tiêu của thập kỷ.

Sự cách tân là yếu tố thay đổi cuộc chơi chiến lược của P&G. Hầu hết những thương hiệu và doanh vụ dẫn đầu ở công ty là kết quả của sự cách tân làm thay đổi hạng mục hay ngành đó:

1. Tide: Loại nước giặt tổng hợp đầu tiên cho máy giặt tự động.
2. Pampers: Loại tã em bé dùng một lần đầu tiên.
3. Crest: Loại kem đánh răng ngăn ngừa sâu răng với fluor đầu tiên.
4. Swiffer: Cây lau sàn tiện lợi, dùng một lần, nhanh chóng đầu tiên cho nhà cửa.
5. Ngành nước hoa cao cấp Prestige Fine Fragrance của P&G: Doanh vụ nước hoa cách tân đầu tiên trên thế giới tập trung vào người tiêu dùng.

Sự cách tân tạo ra và xây dựng cho những thương hiệu; tạo sự khác biệt bền lâu mang tính thương hiệu, sản phẩm và dịch vụ; hỗ trợ việc định giá cao và lợi nhuận tốt hơn; đem lại những khoản lợi nhuận cao hơn cho cổ đông. Sự cách tân thay đổi cuộc chơi cho phép P&G thực hiện mục tiêu thập kỷ.

Tôi đã học được gì trong năm 2007 về sự cách tân?

Ở P&G, sự cách tân có mục đích – mục tiêu không chỉ là doanh số, thị phần và lợi nhuận – mà mục tiêu là cải thiện cuộc sống mỗi ngày của hàng tỉ người tiêu dùng mà chúng tôi đang phục vụ một cách có ý nghĩa – đưa mọi nhân viên P&G vào "cuộc chơi cách tân" và tạo cảm hứng cho những nỗ lực anh hùng một cách thường xuyên, nhằm đưa ra các ý tưởng mới và biến chúng thành các thương hiệu và sản phẩm khiến cuộc sống tốt đẹp hơn mỗi ngày.

Ở P&G, cách tân có mục đích và do con người dẫn dắt. Những nhân viên P&G chia sẻ mục đích và những giá trị chung đoàn kết họ trong cuộc thánh chiến giúp cuộc sống mỗi ngày tốt hơn lên một chút.

Ở P&G, sự cách tân là ở trái tim của mô hình kinh doanh và chiến lược kinh doanh của chúng tôi, các lãnh đạo và giám đốc P&G có trách nhiệm và có quyền cộng tác, tích hợp những yếu tố thúc đẩy sự cách tân đã được chứng minh – mục đích, mục tiêu và chiến lược, cấu trúc và hệ thống, văn hóa và sự lãnh đạo.

Ở P&G, người tiêu dùng thực sự là chủ nhân. Khi chúng tôi làm cô ấy hay anh ấy vui thích với sự cách tân tương ứng, quan trọng và có giá trị, cô ấy hay anh ấy sẽ tưởng thưởng cho chúng tôi bằng việc mua hàng, dùng thử và dùng trung thành. Những người dùng thương hiệu và sản phẩm trung thành là những nhân tố có lợi ích tương quan quan trọng nhất ở P&G. Người dùng trung thành thúc đẩy mô hình tài chính của P&G.

Ở P&G, chúng tôi cố gắng đưa người tiêu dùng vào sớm và thường xuyên trong quy trình cách tân của mình. Lý tưởng là cô ấy hay anh ấy sẽ cùng tạo ra và cùng thiết kế những thương hiệu mới, những sản phẩm mới. Tối thiểu, chúng tôi sẽ kiểm tra với cô ấy ở mọi bước đi trên hành trình của sự phát triển và xác định chất lượng. Rốt cuộc, chúng tôi không có một sự cách tân thành công cho tới khi cô ấy/anh ấy thử/mua và mua lại một cách thường xuyên.

Ở P&G, quy trình cách tân được tích hợp với tất cả chiến lược kinh doanh, hoạt động kinh doanh và các quy trình quản trị kinh doanh. Và quy trình cách tân là từ đầu tới cuối – từ việc nảy ra ý tưởng tới khi thương mại hóa – với những kết nối xã hội cực kỳ quan trọng mỗi bước trong hành trình. Ở P&G, sự cách tân là một môn thể thao đồng đội và đội nhóm phải phối hợp một cách trơn tru nếu chúng tôi muốn chiến thắng.

Ở P&G, chúng tôi đang xây dựng một cách lãnh đạo và phương pháp quản trị hiểu được quyền lực của chữ "và". Chúng tôi cần phải là những nhà điều hành hoạt động xuất sắc và thực thi tốt nhất trong ngành sản phẩm tiêu dùng cạnh tranh khốc liệt, dịch chuyển nhanh. Và, chúng tôi cũng cần phải là những người lãnh đạo cách tân xuất sắc – cởi mở với sự thay đổi, kết nối và tìm ra những ý tưởng tốt nhất, cộng tác để phát triển những ý tưởng đó thành những sản phẩm chiến thắng. Văn hóa là điều quan trọng ở P&G – kết nối, hợp tác, cách tân, can đảm và cam kết với việc chạm tới cuộc sống của người tiêu dùng cũng như cải thiện hơn nữa cuộc sống của mọi người.

Cho tới giờ, sau hơn 30 năm ở P&G, tôi đã ở trên một hành trình của việc học hỏi về sự cách tân và cách tạo ra một sự khác biệt lớn cho những người tiêu dùng, cho doanh nghiệp, cho tổ chức và một sự khác biệt lớn cho các cổ đông của tôi.

Tôi vẫn còn rất nhiều điều phải học hỏi.

1. Chúng tôi có rất nhiều ý tưởng tốt ở P&G – nhưng vẫn có quá

nhiều nhu cầu của người tiêu dùng chưa được đáp ứng và những mong muốn của người tiêu dùng chưa được thỏa mãn mà chúng tôi chưa quan tâm. Và những đối thủ cạnh tranh tiến ra thị trường với sự cách tân đi trước chúng tôi quá thường xuyên.

2. Chúng tôi có phần chia sẻ đáng kể thành công nhờ cách tân – nhưng vẫn gần một nửa các cách tân sản phẩm mới của P&G thất bại trong việc đạt các mục tiêu kinh doanh hay mục tiêu tài chính.

3. Chúng tôi đã có một quy trình cách tân có kỷ luật – nhưng những người làm ở P&G vẫn thường vượt đèn đỏ, và thỉnh thoảng thậm chí không dừng lại trước tấm biển dừng. Không quy trình nào, dù cơ động tới đâu, có thể vượt qua sự thiếu kỷ luật của con người. Nhiều người giả định rằng sự cách tân bắt nguồn từ những giây phút thăng hoa khác thường. Hiểu biết về cách tân là cần thiết – đặc biệt là ở giai đoạn đầu của việc nảy ra ý tưởng – và việc giải quyết vấn đề cách tân là cần thiết thông qua sự phát triển và các tiêu chuẩn – nhưng sự cách tân đòi hỏi kỷ luật khác thường. Quy trình cách tân và các biện pháp đo đạc quy trình đó, là cực kỳ quan trọng để duy trì kỷ luật.

4. Chúng tôi có sự cách tân được định nghĩa rộng hơn ở P&G – nhưng phần lớn sự cách tân là cách tân sản phẩm. Chúng tôi đã tạo ra và giới thiệu những thương hiệu mới trong thập kỷ qua – Actonel, Align, Intrinsa, Prilosec, Febreze, Kandoo, Swiffer, Torengo's và Thermacare – nhưng chỉ một vài mô hình kinh doanh mới – reflect.com, Prestige Fine Fragrances, Bella and Birch, Mr. Clean Car Wash và dịch vụ giặt ủi Juvian. Những cách tân đột phá đã thay đổi sâu sắc phương trình giá trị của người tiêu dùng vốn đầy thách thức. Tã giấy Pampers mới siêu mỏng, giá thành thấp mà chúng tôi đang bán ở Trung Quốc có thể là một sự cách tân như thế.

5. Sự tham gia, và trách nhiệm, với sự cách tân hiện được phân bố và chia sẻ rộng rãi khắp các đơn vị kinh doanh và phòng ban chức năng – nhưng tuy mọi phòng ban này mang tới đam mê và tài năng, thời gian và nỗ lực đáng kể cho nhiệm vụ cách tân, họ vẫn không được kết hợp và tích hợp như họ cần phải làm để cho ra đời những kết quả cách tân xuất sắc một cách liên tục.

6. Xác định, phát triển và bồi dưỡng những lãnh đạo cách tân là điều không dễ dàng. Sự lãnh đạo cách tân là một kỹ năng phải nỗ lực mới có được. Nó đòi hỏi thời gian và sự kiên nhẫn. Nó đòi hỏi sự học hỏi. Nó cần sự học hỏi từ kinh nghiệm – rất nhiều kinh nghiệm.

Tôi đã học hỏi được rất nhiều từ những thành công trong cách tân mà tôi may mắn được góp phần. Nhưng tôi cũng đã học hỏi được còn nhiều hơn từ những thất bại trong cách tân – và tôi đã góp một phần lớn vào nhiều thất bại như thế. Thất bại là một người thầy tốt – nếu bạn có sự khiêm nhường và kiên trì để đánh giá và kiểm tra điều gì đã xảy ra – quan trọng hơn – như thế nào và tại sao.

Vì thế, khi xác định tài năng, chúng ta cần phát triển những người phụ nữ và đàn ông đó trong những doanh vụ đòi hỏi sự cách tân để tăng trưởng – trong những doanh vụ nơi họ có thể học hỏi – từ những thành công và thất bại của chính họ.

Tôi đã cam kết với việc học hỏi thêm chút nữa về sự cách tân trong năm 2008 (và cố gắng không quên những gì tôi đã học trong năm 2007 và trước đó!).

– **A. G. Lafley**

VỀ TÁC GIẢ

ALAN GEORGE (A.G.) LAFLEY là Chủ tịch hội đồng quản trị và Tổng giám đốc Procter & Gamble.

A.G. không phải là một CEO điển hình. Thật ra, ông chưa bao giờ có ý định theo đuổi một sự nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh. Ông lớn lên ở một thị trấn nhỏ – Keene, New Hampshire. Ông theo học Đại học Hamilton, một trường khoa học xã hội nhỏ ở vùng thượng New York. Kế hoạch của ông là trở thành một thầy giáo và huấn luyện viên bóng rổ.

Ông có một kỳ nghỉ vào cuối thập niên 1960 để tới Paris. Ông nghiên cứu lịch sử, chính trị, nghệ thuật, điện ảnh và kịch nghệ. Và ông bắt xe đi vòng quanh Pháp vào những dịp cuối tuần. Ông trở lại Mỹ vào năm 1969 và tham dự chương trình tiến sĩ ở Đại học Virginia để nghiên cứu lịch sử châu Âu trung cổ và Phục Hưng. Rồi các kế hoạch của ông thay đổi.

Ông gia nhập hải quân Mỹ, nơi thay vì làm việc trên một tàu chiến, ông quản lý những doanh nghiệp bán lẻ và dịch vụ ở một căn cứ không quân Mỹ tại Nhật Bản. Ông vận hành các cửa hàng tạp hóa, bán đồ lặt vặt và đặc sản – tất cả những hoạt động bán lẻ và dịch vụ cho một "thị trấn nhỏ" của khoảng 10.000 binh sĩ hải quân và lính thủy đánh bộ cùng gia đình họ. Đó là công việc giám đốc đầu tiên của ông, và ông đã gắn kết luôn với nghề đó.

Thay vì trở lại với cuộc sống của một giáo sư khi trở về nhà từ hải quân, ông theo học Trường Kinh doanh Harvard. Sau khi tốt nghiệp, ông gia nhập P&G vào năm 1977. Trong 15 năm tiếp theo, ông thăng tiến trong ngành kinh doanh giặt ủi và lau rửa của công ty. Ông và đội nhóm của mình chịu trách nhiệm cho một số những cách tân lớn nhất của P&G, bao gồm Tide lỏng và Tide với chất tẩy – những cách tân tiếp tục thúc đẩy sự tăng trưởng của P&G tới tận ngày nay.

Ông trở lại Nhật Bản vào năm 1994, nhưng doanh vụ mà ông điều hành ở đó khác xa những cửa hàng bán lẻ nhỏ ông quản lý tại căn cứ không quân của Mỹ hai thập kỷ trước. Ông chịu trách nhiệm cho tất cả các hoạt động của P&G ở châu Á. Ông đặt nền tảng cho sự trở lại của đà tăng trưởng ở Nhật Bản. Ông đã giúp doanh vụ của P&G ở Trung Quốc tăng trưởng từ chưa đầy 90 triệu đô-la Mỹ lên gần 1 tỉ đô-la Mỹ doanh số vào lúc rời châu Á năm 1998. Và ông đã dẫn dắt công ty qua những cuộc khủng hoảng tiền tệ và kinh tế lớn, bao gồm trận động đất làm rung chuyển Kobe, Nhật Bản, trụ sở P&G châu Á, vào năm 1995.

Kinh nghiệm ở châu Á đã chuẩn bị cho ông ở cương vị tiếp theo, vào năm 1999, khi điều hành mảng kinh doanh Sắc đẹp tăng trưởng nhanh của P&G, cùng với mảng kinh doanh của công ty ở Bắc Mỹ – thị trường lẻ lớn nhất.

Năm 2000, A.G. được bầu làm chủ tịch và tổng giám đốc P&G. Dưới sự lãnh đạo của ông, P&G đã tăng gần gấp đôi doanh số – từ 39 tỉ đô-la Mỹ lên 76 tỉ đô-la Mỹ. Con số "các thương hiệu tỉ đô" – những thương hiệu kiếm được một tỉ đô-la hoặc hơn về doanh số mỗi năm – đã tăng hơn gấp đôi, từ 10 lên 23, và số các thương hiệu với doanh số từ 500 triệu đô-la Mỹ tới 1 tỉ đô-la Mỹ đã tăng hơn gấp bốn, từ 4 lên 18. P&G giờ có hơn một tỉ đô-la doanh số ở một tá nước và với bảy hãng bán lẻ. Với Lafley nắm quyền lãnh đạo tối cao, P&G đã tạo ra hơn 43 tỉ đô-la lợi nhuận thuần, 50 tỉ đô-la dòng tiền mặt, và giá trị vốn hóa thị trường của công ty đã tăng hơn gấp đôi lên hơn 200 tỉ đô-la Mỹ, biến P&G thành một trong 10 công ty giá trị nhất ở Mỹ và trong số 15 công ty giá trị nhất trên thế giới. P&G liên tục được công nhận là một trong những công ty đáng ngưỡng mộ nhất trên thế giới và là một nhà đào tạo tuyệt vời các lãnh đạo kinh doanh.

Bất chấp rất nhiều thành tựu, A.G. vẫn theo nghĩa nào đó là một CEO khác thường. Thật ra, tạp chí Fortune đã gọi ông là một nhà lãnh đạo "phi-CEO" trong một bài báo mô tả ông là người "không bao giờ hứa hẹn quá lời, không tin ở những thứ như tầm nhìn", và người khó phát hiện ra là sếp lớn trong những cuộc họp nơi ông dành phần lớn thời gian để lắng nghe thay vì lên tiếng. Những ai biết ông rõ nhất sẽ nói, "đó là A.G. tinh túy". Trong nhiệm kỳ của ông, A.G. đã nhận được những phần thưởng như CEO của năm vào năm 2006 bởi tạp chí Chief Executive và được vinh danh là một trong những Nhà lãnh đạo Giỏi nhất nước Mỹ bởi U.S. News & World Report, cũng trong năm 2006.

RAM CHARAN là một nhà tư vấn kinh doanh và diễn giả nổi tiếng trong giới CEO bởi khả năng kỳ lạ của ông trong việc giải quyết những vấn đề kinh doanh khó khăn nhất của họ. Trong hơn 35 năm, tiến sĩ Charan đã làm việc đằng sau hậu trường với các giám đốc cấp cao ở một số công ty thành công nhất thế giới, bao gồm GE, Verizon, Novartis, DuPont, Thomson, Honeywell, KLM và MeadWestvaco. Ông đã chia sẻ những hiểu biết của ông với nhiều người khác thông qua giảng dạy và viết lách.

Tiến sĩ Charan tham gia giới kinh doanh từ sớm khi làm việc trong một xưởng giày gia đình tại một thị trấn Ấn Độ nhỏ nơi ông lớn lên. Ông lấy bằng kỹ sư ở Ấn Độ và không lâu sau đó nhận một công việc ở Úc, rồi ở Hawaii. Khi tài năng kinh doanh của ông được phát hiện, tiến sĩ Charan được khuyến khích theo đuổi nó. Ông lấy bằng MBA và bằng tiến sĩ ở Trường Kinh doanh Harvard, nơi ông tốt nghiệp loại xuất sắc và là một Học giả khoa Baker. Sau khi nhận bằng tiến sĩ về quản trị doanh nghiệp, ông làm việc ở Trường Kinh doanh Harvard.

Tiến sĩ Charan nổi tiếng với việc đưa ra lời khuyên chân thành và thích hợp với những điều phức tạp trong kinh doanh của thế giới thật. Ông xem mọi sự tương tác với các lãnh đạo kinh doanh như một cơ hội để kéo căng tư duy của họ và của chính ông. Sử dụng hiểu biết sắc sảo về kinh doanh của mình, hiểu biết về con người và tư duy duy lý, ông chuyển những quan sát và kiến thức của ông thành những đề xuất mà các nhà lãnh đạo có thể áp dụng vào sáng thứ Hai. Ông có chuyên môn sâu trong lãnh đạo và thừa kế, tăng trưởng và cách tân, thực thi và các hệ thống xã hội. Được Fortune coi là chuyên gia đầu ngành về quản trị doanh nghiệp và The Economist coi là một chuyên gia kỳ cựu của việc kế nhiệm CEO, tiến sĩ Charan cung cấp những phương pháp thực tế cho các hội đồng quản trị để cải thiện cách làm việc của họ. Các giám đốc, CEO và giám đốc nguồn nhân lực cấp cao thường xuyên tìm kiếm lời khuyên của ông về các kế hoạch cho những tài năng của công ty và những vụ tuyển dụng then chốt, bao gồm việc lựa chọn CEO.

Nhiều người đã biết tiến sĩ Charan thông qua các chương trình đào tạo giám đốc nội bộ. Phong cách dạy học năng nổ, tương tác của ông đã giúp ông giành vài giải thưởng. Ông giành Giải thưởng Bell Ringer ở trung tâm đào tạo nổi tiếng của GE tại Crotonville, New York, và giải thưởng giáo viên xuất sắc nhất ở Đại học Northwestern, cũng như Viện Bảo hiểm của Đại học Wharton. Ông nằm trong top 10 nguồn lực hàng đầu cho các chương trình đào tạo giám đốc nội bộ của Business Week.

Trong thập kỷ qua, tiến sĩ Charan đã trình bày những hiểu biết về kinh doanh của ông trong nhiều cuốn sách và bài báo. Trong năm năm qua, những cuốn sách của tiến sĩ Charan đã bán được hơn 2 triệu bản. Trong số này có cuốn bán chạy nhất Execution: The Discipline of Getting Things Done, đồng tác giả với Larry Bossidy, và Know-How. Tiến sĩ Charan đã viết một số bài cho trang bìa tạp chí Fortune và bài mở đầu cho Harvard Business Review. Những bài báo của ông cũng đã xuất hiện trên Financial Times, WallStreet Journal và Director's Monthly.

Tiến sĩ Charan từng được bầu là Thành viên Danh dự của Viện Quốc gia về Nguồn Nhân lực. Ông có trong hội đồng quản trị Tyco Electronics, Austin Industries, và Emaar MGF India. Ông sống ở Dallas,Texas.